



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA  
BARCELONATECH  
Escola d'Enginyeria de Barcelona Est

TREBALL FI DE GRAU

**Grau en Enginyeria Mecànica**

**GESTIÓ EMOCIONAL AL TREBALL: ANÀLISI EMPÍRIC**



**Memòria i Annexos**

<b>Autor:</b>	Pablo García Gras
<b>Director:</b>	Josep Coll Bertran
<b>Convocatòria:</b>	Juny 2018



## Resum

L'objecte de l'estudi se centra en la recerca de relacions i diferències entre una petita mostra corresponent a dos departaments de treball altament especialitzats de la mateixa empresa, prenent com contrast l'avaluació de factors de personalitat dels individus, l'autoavaluació d'àmbits d'intel·ligència emocional i el tipus de rol observat *in situ*, per l'investigador.

Per al seu desenvolupament, fou necessària la identificació de possibles relacions o tendències destacables entre trets de personalitat avaluats a la prova psicomètrica 16PF-5 i l'autopercepció d'intel·ligència emocional mitjançant el qüestionari d'Emily Sterrett. Per la relació amb l'acompliment de rols observats es prengué com a referència la classificació de R. Meredith Belbin.

Als resultats obtinguts de les puntuacions directes de la mostra, pogué observar-se, en ambdós departaments, la persistència d'un perfil de personalitat equilibrat, especialment orientat a la tasca, amb tendències molt pronunciades a puntuacions altes en raonament i obertura al canvi coincidents en determinats nivells amb alguns dels àmbits avaluats a l'autoregistre d'intel·ligència emocional. Altrament, no es pogué identificar diferències rellevants respectes a factors autopercebuts d'intel·ligència emocional i tipus de rols desenvolupats al grup.

## Resumen

El objeto del estudio se centra en la búsqueda de relaciones y diferencias entre una pequeña muestra correspondiente a dos departamentos de trabajo altamente especializados de la misma empresa, tomando para su contraste la evaluación de factores de personalidad de los individuos, la autoevaluación de ámbitos de inteligencia emocional y el tipo de rol observado *in situ*, por el investigador.

Para su desarrollo, fue necesario la identificación de posibles relaciones o tendencias destacables entre rasgos de personalidad evaluados en la prueba psicométrica 16PF-5 y la autopercepción de inteligencia emocional mediante el cuestionario de Emily Sterrett. Para la relación con el desempeño de roles observados se tomó como referencia la clasificación de R. Meredith Belbin.

En los resultados obtenidos de las puntuaciones directas de la muestra, pudo observarse, en ambos departamentos, la persistencia de un perfil de personalidad equilibrado, especialmente orientado a la tarea, con tendencias muy pronunciadas a puntuaciones altas en razonamiento y apertura al cambio coincidentes en determinados niveles con algunos de los ámbitos evaluados en el autoregistro de inteligencia emocional. Por el contrario, no se pudieron identificar diferencias relevantes respecto a factores autopercebidos de inteligencia emocional y tipo de roles desarrollados en el grupo.

## **Abstract**

The purpose of this research is to detect similarities and differences from a little sample of two high-qualified departments from the same company. Taking into account the evaluation of personality factors, the auto-evaluation of emotional intelligence and the role displayed for each individual observed by the researcher.

To carry out this project, it was necessary to identify possible relations or tendencies that could stand out from the evaluated people's personalities during the psychometric test 16PF-5 and the own emotional intelligence perception appraised from the Emily Sterrett quest. The R. Meredith Belbin performance classification was used to see the relationships between the roles developed and the evaluation of psychologic factors.

On the right hand, the result from the sample showed that in both departments there was a persistence of well-balanced personalities, especially focused on the duty, with pronounced tendencies to high reasoning and open-minded to change marks in certain levels in some of the evaluated fields in the emotional intelligence auto-evaluation survey. However, on the other hand, it was not possible to identify relevant distinctions in emotional intelligence self-perception factors and the roles developed towards the group.



## Agraïments

Aquest treball ha sigut possible gràcies a diverses persones del meu entorn personal i laboral.

En primer lloc, agrair a la meva família el suport incondicional que sempre han mostrat en relació a la meva formació i educació, havent fent possible que hagi arribat fins aquí.

En segon lloc, agrair a l'empresa de la qual formo part i als meus companys de feina que, tot i voler existir en l'anonimat, han col·laborat en el desenvolupament de l'estudi.

Per últim, agrair a Josep Coll, tutor del projecte a la universitat, que des d'un primer moment va oferir-se a ajudar en aquest estudi començant pel moment d'intentar donar-li una forma i sentit fins al seguiment i la facilitació d'alguns dels llibres i documents que s'han fet servir al llarg del treball.

## Glossari

Decatip	Mesura de puntuació emprada en l'autoqüestionari d'autoavaluació 16PF-5 de Cattell
HSQE	Health, Safety, Quality and Environment (Salut, Seguretat, Qualitat i Medi ambient)
I+D	Investigació i Desenvolupament
I+D+i	Investigació, Desenvolupament i Innovació (generalment no existeix diferència amb "I+D")
IE	Intel·ligència Emocional
TMMS	Trait Meta-Mood Scale



# Índex

<b>RESUM</b>	<b>I</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>II</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>III</b>
<b>AGRAÏMENTS</b>	<b>V</b>
<b>GLOSSARI</b>	<b>VI</b>
<b>1. PREFACI</b>	<b>1</b>
1.1. Origen del treball .....	1
1.2. Motivació .....	1
1.3. Requeriments previs .....	2
<b>2. INTRODUCCIÓ</b>	<b>3</b>
2.1. Objectius del treball .....	3
2.2. Abast del treball .....	3
<b>3. CONCEPTES PRINCIPALS</b>	<b>5</b>
3.1. La personalitat .....	5
3.1.1. Constructe de la personalitat .....	5
3.1.2. Autoconcepte .....	6
3.1.3. Desitjabilitat social .....	7
3.2. La intel·ligència .....	8
3.2.1. Constructe de la intel·ligència .....	8
3.2.2. Model d'intel·ligències múltiples de Gardner .....	10
3.3. Lideratge i rols .....	13
3.3.1. Lideratge de Goleman .....	13
3.3.2. Estils de lideratge .....	13
3.3.3. Rols en els grups de treball .....	15
<b>4. LA PSICOLOGIA DE LA PERSONALITAT</b>	<b>19</b>
4.1. Models teòrics de la personalitat en la psicologia .....	19
4.1.1. Personalitat i psicoanàlisi .....	19
4.1.2. Personalitat i fenomenologia .....	19
4.1.3. Personalitat i objectivisme .....	20
4.1.4. Personalitat i constructivisme .....	21

4.2.	Avaluació de la personalitat .....	21
4.2.1.	Factors de personalitat segons Cattell: El 16PF.....	23
4.2.2.	Factors primaris .....	24
4.2.3.	Factors de segon ordre o dimensions globals .....	30
4.2.4.	Escales de validesa o estils de resposta.....	33
4.3.	Relació entre personalitat, autoconcepte i desitjabilitat social.....	33
<b>5.</b>	<b>INTEL·LIGÈNCIA EMOCIONAL.....</b>	<b>35</b>
5.1.	Les emocions al cervell .....	35
5.2.	Dimensions interpersonal i intrapersonal de Gardner .....	37
5.3.	Habilitats emocionals de Goleman.....	38
5.3.1.	Autocontrol .....	39
5.3.2.	Autoconfiança .....	39
5.3.3.	Autoconsciència .....	39
5.3.4.	Motivació .....	40
5.3.5.	Empatia .....	40
5.3.6.	Competència social .....	41
5.4.	La intel·ligència emocional al treball .....	41
5.5.	Avaluació de la intel·ligència emocional .....	42
5.6.	Distàncies entre intel·ligència emocional i personalitat .....	44
<b>6.</b>	<b>HIPÒTESI, MATERIAL I MÈTODE .....</b>	<b>46</b>
6.1.	Hipòtesi de treball .....	46
6.2.	Població i mostra .....	46
6.3.	Metodologia.....	47
6.4.	Tractament de dades obtingudes .....	48
6.5.	Anàlisi descriptiu de la mostra .....	48
<b>7.</b>	<b>DISCUSSIÓ DE RESULTATS .....</b>	<b>51</b>
7.1.	Diferències i tendències globals en trets de personalitat i factors d'intel·ligència emocional .....	51
7.2.	Diferències i tendències per trets de personalitat vs. factors d'intel·ligència emocional .....	56
7.3.	Diferències i tendències per trets de personalitat vs. factors d'intel·ligència emocional en relació als rols desenvolupats .....	61
<b>8.</b>	<b>ANÀLISI DE L'IMPACTE SOCIAL .....</b>	<b>69</b>

<b>CONCLUSIONS</b>	<b>71</b>
<b>PRESSUPOST</b>	<b>75</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>77</b>
<b>ANNEX A</b>	<b>81</b>
A1. Qüestionari de dades rellevants .....	81
A2. Autoqüestionari de factors de personalitat 16PF-5 de Cattell .....	82
A3. Autoqüestionari d'intel·ligència emocional d'Emily Sterrett .....	103



## 1. Prefaci

Com estudiant en pràctiques al departament d'Innovació d'una empresa de serveis tecnològics, he pres la decisió d'estudiar i analitzar la influència que, en l'àmbit laboral, tenen "la personalitat" i "la intel·ligència emocional", els que, segons la meua opinió particular, són els dos arguments principals que defineixen a qualsevol persona i la condueixen al llarg de cadascuna de les situacions que marcarà la seva vida, amb el fi d'aprendre a optimitzar la gestió de les emocions en funció del context.

### 1.1. Origen del treball

La idea sorgeix a partir de l'assignatura optativa de "Lideratge i Direcció" cursada en el quadrimestre de tardor del curs 2017-18. En ella s'estudien alguns dels referents més destacats en el que a lideratge es refereix, i comparem diverses formes de pensar, la seva aplicació en determinats contextos i les corresponents conseqüències. A través d'estudiar una varietat d'autors, cadascun amb la seva pròpia personalitat i la seva forma única de veure el món, juntament amb un context molt concret que el rodejava, vam veure com va evolucionar la mentalitat del món social i empresarial, com s'adaptava a les noves generacions i com les mateixes empreses s'anaven reconvertint per tal de sobreviure a aquest canvi de perspectiva.

Aquesta varietat d'idees representades per diversos autors coneguts, totes elles interpretables com millors o pitjors, em va generar curiositat sobre com funcionen les persones, amb els factors que les defineixen, dins un mateix grup de treball. Quins rols hi ha? Com assumeix una persona un rol determinat? Per què? Quins factors hi intervenen? Per què aquells trets ens fan tan distintius? Què es pot esperar d'algú segons aquells factors? Es poden automanipular per millorar?

### 1.2. Motivació

Des de petit sento curiositat per les persones. Sento curiositat per com funcionem, pel que ens porta a actuar d'una forma o d'una altra i pel que ens fa diferents. Crec que cada persona és única, que cada persona té un caràcter i unes qualitats innates que la diferencien i la fan especial en vers els altres, i que a través dels mètodes apropiats pot destacar en qualsevol àmbit. Es tracta de conèixer-se a un mateix, pros i contres, i aprendre a autogestionar-se de la forma més eficaç possible. Però eficaç en quin sentit?

Existeixen persones increïbles en l'àmbit laboral, però incapaces de tenir vida social. Existeixen persones amb un alt grau d'empatia que facilita les seves relacions socials, però incapaces de

concentrar-se en aspectes més rutinaris o formals. Eficaç, per a mi, és aquella persona capaç d'adaptar-se en cada moment al context i autogestionar-se de forma que obtingui l'objectiu establert amb el màxim benefici possible tant en aspectes que puguin ser directament relacionats com en aspectes de l'entorn.

### 1.3. Requeriments previs

Per poder dur a terme aquest estudi, cal tenir una base en el que a conceptes de psicologia i habilitats directives es refereix. Per això, he participat en cursos de formació de “nous lideratges”, l'assignatura de “Lideratge i Direcció”, i formació bàsica en psicologia emocional.

Per una banda, cal conèixer allò que defineix el constructe de la personalitat, quines variants de personalitats poden existir i com poden intervenir en diversos contextos. Per tant, també caldrà definir correctament la personalitat des del punt de vista de “com som” vs “com ens creiem que som”. Si bé la personalitat dóna un retrat intern de la persona, les habilitats emocionals representen la capacitat de la persona d'autogestionar-se amb altres persones i, per tant, dóna el retrat extern d'aquesta. D'aquesta forma, definirem també el constructe d'intel·ligència emocional.

Per altra banda, buscarem l'aplicació d'aquests conceptes al context laboral en la gestió d'equips. Resulta interessant estudiar com funciona cadascuna de les parts que componen un equip de treball qualsevol. A partir de saber com s'estructura, serà interessant analitzar quin rol assumeix cada persona i com la seva personalitat intervé en aquest rol.

## 2. Introducció

La gestió de les emocions i les habilitats comunicatives dins un grup de treball sol presentar-se com el factor més significatiu d'èxit del grup quan aquestes habilitats s'interrelacionen de forma positiva. Al contrari, sol ser un indicador de fracàs o probable fracàs (en cas de ser present) quan pràcticament no existeix una comunicació fluida dins el grup, podent generar un clima de tensió, aïllament i no confort. Es tracta, llavors, del principal punt d'optimització de qualsevol cadena de treball.

Per tant, per a qualsevol treballador, poder garantir una correcta adaptació al seu context de treball a través d'establir les adequades relacions amb els companys que conformen l'equip de treball hauria de ser una prioritat.

### 2.1. Objectius del treball

- Identificar possibles relacions entre trets d'estructura de personalitat i tipus de rols observats en una situació de context de treball amb una mostra de dos equips altament especialitzats.
- Identificar possibles relacions i tendències existents entre els trets de personalitat predominants a la mostra i els factors d'intel·ligència emocional autoavaluats mitjançant el qüestionari d'Emily Sterrett.
- Identificar possibles relacions i tendències existents entre els factors d'intel·ligència emocional i rols desenvolupats al grup de treball.
- Valorar, si els resultats dels anteriors contrastos ho permeten, el grau de consistència de trets de personalitat i autovaloració d'intel·ligència emocional com a factors afavoridors per a la recerca i concordança respecte a al rol esperat en un àmbit de treball de grup.

### 2.2. Abast del treball

El present treball pretén, des de l'avaluació i valoració de tendències recollides als àmbits de trets de personalitat i intel·ligència emocional, identificar si hi haurien aspectes d'interacció entre ambdós factors i els rols observats als 16 treballadors de dos departaments tècnics altament especialitzats corresponents a una mateixa empresa. Aquesta observació podria tenir una projecció respecte a les possibilitats d'organització i gestió de les tasques en correspondència a les tendències identificades i els rols que serien desitjables per al compliment d'objectius.

L'abast del treball és objectivament molt concret i, evidentment, està limitat per tres aspectes fonamentals:

- El contextual, ja que es tracta d'una situació real amb subjectes corresponents a dos departaments que funcionen amb equips petits altament especialitzats i amb un nivell de formació teòrica i tècnica molt homogeni.
- El focus de l'estudi, limitat el mateix a la possible interacció entre elements de trets de personalitat i autopercepció d'intel·ligència emocional, i la seva possible distribució conforme als rols identificats en un curt període d'observació directa.
- La metodologia, necessàriament de fàcil i curta implementació, ja que es requeria que en cap cas l'estudi suposés un element distorsionant de l'activitat quotidiana d'ambdós departaments.



## 3. Conceptes principals

### 3.1. La personalitat

#### 3.1.1. Constructe de la personalitat

Al Gran diccionari de la llengua catalana trobem la següent definició de personalitat:

*“[psic i psiq] Organització dinàmica i integradora dels components psicològics (intel·lectuals, afectius i pulsionals) i biològics (fisiològics i morfològics) de l'individu humà, tant en les seves característiques diferencials permanents (caràcter, temperament i constitució) com en les seves pròpies modalitats de comportament (interessos, necessitats, etc.).” (Catalana s.f.)*

Per la seva part, al Diccionari de psicologia (Dorsch 1981), defineix la personalitat com:

*“1) Mode d'ésser individual, conjunt de tots els processos i propietats psíquiques d'un home que es manifesten de mode mediat o immediat. <<Tots els processos i manifestacions psíquiques en quant són indicació d'una unitat individual, d'un “tot” comprensible com unitat a través del temps, que són viscudes per un individu amb la consciència de que es tracta del seu propi “sí mateix”, constitueixen la personalitat>> (Jaspers). 2) Des de Kant, personalitat té el sentit de persona que destaca per les seves obres, la seva moral, etc. 3) En llenguatge corrent, a més de designar una persona important pot entendre's en el sentit de persona amb un caràcter molt definit encara que aquest sentit és més aviat ben propi de l'alemany. En castellà es diu <<és tot un caràcter>>.”*

Vulgarment, ens referim a la personalitat com la forma d'ésser de cadascú, les seves característiques o allò que sembla més destacat en la seva forma de ser i estar respecte dels altres o el seu context. Però és obvi, si atenem a les definicions anteriors, que el concepte personalitat és molt més complex i fa referència a un constructe multidimensional que afecta als diferents plànols de l'existència i l'experiència humana i que es manifesta en cadascú d'una determinada forma que la fa única, guardant semblances i diferències amb els altres. Així, la personalitat de cadascú sembla constituïda per un gran nombre de característiques interrelacionades entre si, organitzades de forma més o menys estable, en una estructura psicològica complexa que marcaria un perfil individual i ens permetria la diferenciació respecte de les altres persones.

De Las Heras definia la personalitat *“com una estructura psicològica complexa específica de cada persona que s'expressa per un particular mode de sentir, de pensar, de valorar, de comportar-se, i també de percebre, interpretar i afrontar la realitat”* (De Las Heras 2010). Des d'aquesta perspectiva,

la personalitat en si seria allò que caracteritza a cada persona i que el fa individual respecte la seva forma de sentir, percebre, emocionar-se, expressar, etc., fins a crear un estil personal que és allò al que ens referim com a forma d'ésser de cadascú. Per alguns autors, aquesta “*manera de ser*” particular de cadascú pot estar condicionada des del primer moment de la vida guardant relació amb influències genètiques o biològiques que marquen en bona mesura el possible desenvolupament posterior de la persona. Per altres autors, l'estructura de la personalitat respondria a un procés evolutiu sensible al context social on els canvis i les experiències personals terminarien donant forma a la personalitat.

### 3.1.2. Autoconcepte

L'autoconcepte fa referència a la percepció que cada persona té de si mateix, és a dir, a l'autoimatge que, a partir de l'experiència personal i la seva interpretació, forma cada subjecte de si mateix, de les seves qualitats. Per a Cardenal i Fierro, l'autoconcepte “*consisteix en un conjunt de judicis tant descriptius com avaluatius sobre un mateix. En ell s'expressa el mode en que la persona es representa, coneix i valora a ella mateixa.*” (Cardenal i Fierro 1999).

L'autoconcepte seria en si la percepció i opinió que cadascú té de si mateix, de les nostres qualitats i de la nostra forma d'ésser. Suposa una imatge global d'un mateix a partir de la valoració subjectiva de diversos factors socials, físics, emocionals, intel·lectuals, etc., que, en bona mesura estarien condicionats per les influències del context. No obstant això, cal aclarir que tot i que la dimensió emocional forma una part ineludible d'una valoració global de l'autoconcepte, és necessari diferenciar entre autoconcepte i autoestima. L'autoconcepte estaria referit a l'autopercepció, l'autoconeixement més o menys objectiu, sense, en la mesura de lo possible, establir judicis de valor sobre la conformitat o no conformitat cap a les pròpies característiques de cadascú. Pel contrari, l'autoestima seria en si un element valoratiu producte de la major o menor acceptació de l'autoconcepte, basant-se en components afectius i no tant cognitius, relacionats amb el sentiment de dignitat, és a dir, en la consciència que la persona té de la seva pròpia vàlua. (Martínez-Otero 2003)

Aquesta percepció de la necessitat de diferenciar entre autoconcepte i autoestima no sempre és compartida per tots els autors. Per a Bueno (1993), les diferències entre els termes autoimatge, autoconcepte, autopercepció, i inclòs auto eficàcia, són més aviat conceptuals, ja que en la formació de tots ells incideixen múltiples factors comuns. Aquest mateix autor pren com a referència a Bandura quan senyala tres factors combinables en la formació de l'autoconcepte:

- La valoració de la conducta del subjecte realitzada per les figures referencials significatives per a ell.
- La constatació de la pròpia experiència i de les execucions del subjecte.

- Els estereotips relatius a un col·lectiu al qual el subjecte es considera inclòs.

Si tenim en compte tot lo anterior, podem afirmar que l'autoconcepte té el seu origen en la interacció social de l'individu. Si assumim que la interacció social és variable per a cada grup i subjecte en funció de les seves característiques específiques, l'autoconcepte elaborat per a cada individu serà també un element variable canviant, en el que factors com l'edat, el grau de maduració, el reconeixement social, sexe, l'èxit o fracàs social, etc., prenen gran importància a l'hora d'establir una autoimatge que es defineixi respecte als altres. Aquesta apreciació ens pot resultar especialment rellevant per al nostre estudi. La rellevància que pren en l'adolescència la influència social pot condicionar molt significativament la formació i expressió de l'autoconcepte i el seu grau d'objectivitat.

### 3.1.3. Desitjabilitat social

Com hem vist anteriorment, tant personalitat com autoconcepte són en si construccions complexes i multi factorials que poden ser més o menys estables, i que en bona mesura, especialment en l'àmbit de l'autoconcepte, estan condicionades en la seva generació pels factors socials que envolten l'individu des del seu naixement. Però una de les grans dificultats comunes que presenta la investigació tant dels conceptes de personalitat com d'autoconcepte és la dificultat per establir metodologies d'observació i mesurament objectives condicionant la fiabilitat dels diferents instruments d'observació. En general, tant la personalitat com l'autoconcepte s'avaluen mitjançant qüestionaris o tests que requereixen nombrosos estudis per establir el seu grau de fiabilitat i validesa. En aquest sentit, Lemos comenta que la major part de les errades dels qüestionaris estructurats de personalitat tenen més a veure amb les errades específiques de l'instrument, però també amb aquelles generades pel subjecte i que en gran mesura respondrien a l'efecte de desitjabilitat social, arribant a afirmar:

*“Dins dels possibles errors produïts pel subjecte tenim aquells que impliquen certs estils i tendències de respostes que porten al subjecte a contestar als reactius de les proves de personalitat donant una imatge distorsionada de si mateix. Aquesta tendència de resposta inclou dos aspectes: la tendència a falsificar de forma intencionada les respostes en direcció positiva o negativa, segons el cas; i per altra banda, la inclinació a donar una imatge positiva de si mateix en sentit de la desitjabilitat social, aproximant les respostes a aquelles que socialment són més desitjables.” (Lemos 2006)*

El mateix autor indica que en la tendència de falsificació està implícit el concepte d'intencionalitat, mentre que en la desitjabilitat social respon a una tendència, conscient o inconscient, no necessàriament intencionada, per la que les persones tendim a donar aquella imatge de nosaltres que creiem que serà millor acceptada, una imatge socialment més agradable en opinió de la persona.

Així, seguint al mateix autor, per desitjabilitat social entenem una tendència psicològica a atribuir-se a si mateix qualitats de personalitat socialment desitjables i rebutjar aquelles socialment indesitjables, o com ho expressa Matesanz (1997), la desitjabilitat social és *“la tendència dels subjectes a idealitzar les seves respostes segons estereotips introduïts per la valoració social de desitjabilitat”*.

## 3.2. La intel·ligència

### 3.2.1. Constructe de la intel·ligència

Al Gran diccionari de la llengua catalana trobem la següent definició d'intel·ligència:

*“[intelligentia, íd.] Facultat o capacitat de l'home per a comprendre el món de les relacions i prendre'n consciència, per a resoldre situacions noves mitjançant unes respostes també noves o per a aprendre a fer-ho.”* (G. D. Catalana s.f.)

Segons el Diccionari de psicologia, el concepte intel·ligència es defineix com:

*“capacitat de resoldre adaptativament problemes nous; en humans es mesura mitjançant tests d'intel·ligència a partir dels quals s'obté una mesura relativa que és el quocient d'intel·ligència (CI).”* (Dorsch 1981)

Una de les principals figures en l'àmbit de les intel·ligències dins el món de la psicologia és el Dr. Howard Gardner, director del Projecte Zero i professor de psicologia i ciències de l'educació a la Universitat de Harvard, proposa la teoria de les Intel·ligències Múltiples. Gardner presenta la *Teoria de les Intel·ligències múltiples* el 1983 partint del concepte d'intel·ligència, que ell descriu com *“l'habilitat per resoldre problemes o per elaborar productes que són d'importància en un context cultural o en una comunitat determinada”*.

Cal aclarir que al llarg de la història s'ha proposat una gran quantitat de teories relacionades amb la “intel·ligència”, la majoria d'elles generades a partir d'una interpretació personal de la teoria que la precedia. Per tant, podríem dir que, en referència a un constructe tan ampli com aquest, cada definició ve condicionada per la visió particular del seu autor.

#### ❖ La intel·ligència vs. l'intel·lecte

Diversos estudis de llarga durada han analitzat les vides de persones que puntuaven més alt en les proves intel·lectives o han comparat els seus nivells de satisfacció enfront de certs indicadors (la felicitat, el prestigi o l'èxit laboral) respecte a les mitges. Tots ells han demostrat que el coeficient intel·lectual gairebé representa un 20% dels factors determinants de l'èxit. El 80% restant depèn d'un altre tipus de variables, tals com la classe social, la sort i, en gran mesura, la intel·ligència emocional.

Així, la capacitat de motivar-se a si mateix, de perseverar en un afany a pesar de les frustracions, de controlar els impulsos, diferir les gratificacions, regular els propis estats d'ànim, controlar l'angoixa i empatitzar i confiar en els altres semblen ser factors molt més determinants per a la consecució d'una vida plena que les mesures de l'acompliment cognitiu.

De la mateixa forma que succeeix amb la lectura o les matemàtiques, la vida emocional constitueix un àmbit que es pot dominar amb major o menor perícia. Sovint se'ns presenten en el món subjectes que evoquen la caricatura estereotípica de l'intel·lectual amb una sorprenent capacitat de raonament, però completament inepte en el pla personal. Aquells qui, en canvi, governen adequadament els seus sentiments i saben interpretar i relacionar-se amb els sentiments dels altres, gaudeixen d'una situació avantatjosa en tots els dominis de la vida, des de les parelles i les relacions íntimes fins a la comprensió de les regles tàctiques que determinen l'èxit en l'àmbit professional.

És ben cert que en tota persona coexisteixen els dos tipus d'intel·ligència (cognitiva i emocional), però resulta evident que la intel·ligència emocional aporta, amb molta diferència, la classe de qualitats que més ens ajuden a convertir-nos en autèntics ésser humans. Com hem mencionat abans, Howard Gardner és un dels crítics més contundents amb el model tradicional de concebre la intel·ligència. Com hem comentat anteriorment, ell manté que la intel·ligència no és una sola, sinó un ampli ventall d'habilitats diferenciades entre les quals identifica vuit (sense voler fer una enumeració exhaustiva). Gardner destaca dos tipus d'intel·ligència personal: la interpersonal, que permet comprendre als altres, i la intrapersonal, que permet configurar una imatge fidel i vertadera d'un mateix. Seguint aquest mateix camí de forma més específica, Peter Salovey ha organitzat les intel·ligències personals en cinc competències principals: el coneixement de les pròpies emocions, la capacitat de controlar les mateixes, la capacitat de motivar-se a un mateix, el reconeixement de les emocions alienes i el control de les relacions.

Les habilitats emocionals no sols ens fan més humans, sinó que en moltes ocasions constitueixen una condició de base per el desplegament d'altres habilitats que solen associar-se a l'intel·lecte, com la presa de decisions racionals. El mateix Gardner ha comentat que *"a la vida quotidiana no existeix res més important que la intel·ligència intrapersonal, ja que a falta d'ella no encertaríem en l'elecció de parella amb qui volem contraure matrimoni, en l'elecció del lloc de treball, etc."*.

Per posar un cas pràctic, el cas d'Elliot constitueix un exemple interessant de la forma que això succeeix. Després d'una intervenció quirúrgica a la qual li extirparen un tumor cerebral, Elliot va sofrir un canvi radical en la seva personalitat i en pocs mesos va perdre la feina, va arruïnar el seu matrimoni i perdre tots els seus recursos. Tot i que les seves capacitats intel·lectuals seguien intactes, com corroboraven els tests que es van realitzar, Elliot malgastava el temps en qualsevol petit detall, com si hagués perdut tota sensació de prioritat. Després d'estudiar el cas, Antoni Damasio (neuròleg d'origen portuguès) va trobar que a l'operació s'havien compromès algunes connexions nervioses de

l'amígdala amb altres regions del neocòrtex i que, en conseqüència, Elliot no tenia consciència dels seus propis sentiments.

Damasio va concloure que els sentiments juguen un paper fonamental en la nostra habilitat per prendre les decisions que diàriament hem d'escollir, ja que pel que sembla, la presència d'una sensació visceral és la que ens dóna la seguretat que necessitem per renunciar o continuar amb un determinat seguit d'accions, disminuint les alternatives sobre les quals hem d'escollir. En suma, moltes de les habilitats vitals que ens permeten portar una vida equilibrada, com la capacitat per prendre decisions, ens exigeixen un contacte permanent amb les nostres pròpies emocions.

### 3.2.2. Model d'intel·ligències múltiples de Gardner

Com dèiem, fins ara se suposava que la cognició humana era unitària i que era possible descriure de forma adequada a les persones com posseïdores d'una única i quantificable intel·ligència, però la realitat és que existeixen com a mínim vuit intel·ligències diferents quantificades per paràmetres que les defineixen. La majoria dels individus posseeixen la totalitat d'aquest espectre d'intel·ligències, cadascuna desenvolupada d'una forma i a un nivell particular producte de la dotació biològica de l'individu, de la seva interacció amb l'entorn, de la cultura que existeix en el seu moment històric i de la gran suma de factors que intervenen en la formació i l'aprenentatge de l'individu. Totes elles es combinen i s'utilitzen en diferents graus, de manera personal i única.

Gardner basa la seva teoria en la ciència del coneixement, la psicologia i la neurociència, tenint en compte que al cervell existeixen neurones que treballen de forma diferent el processament d'informació. Als seus llibres, *"Estructures de la Ment"* (1983) i *"Intel·ligències Múltiples"* (1993), Gardner descriu vuit tipus d'Intel·ligència: Lingüística, Lògica-matemàtica, Musical, Espacial, Corporal-cinestèsia (o motriu), Interpersonal, Intrapersonal i Naturalista.

Respecte a l'origen i la composició d'aquesta intel·ligència, Gardner planteja que es tracta d'una capacitat que pot ser desenvolupada i, tot i que no ignora la influència d'un component d'origen genètic, considera que els éssers neixen amb diversos potencials i el seu corresponent desenvolupament o no dependrà de l'estimulació, de l'entorn i de les seves experiències al llarg de la seva vida.

Com hem dit, cada teoria agafa l'anterior i li afegeix una volta més. En aquest cas, Gardner comenta: *"la meua definició és diferent en dues maneres de la definició tradicional: primer, jo parlo de fer coses i no solament de respondre preguntes; segon, jo parlo del que és valorat en una cultura i quan noves coses són inventades, com per exemple les computadores, llavors noves habilitats es converteixen en valorades. D'aquesta manera, les definicions d'intel·ligència canvien amb el pas dels anys."* (Gardner, Teoria de les intel·ligències múltiples 1983)

- **Intel·ligència lingüística:**

És la capacitat de fer servir les paraules de forma efectiva, en forma oral o escrita, establint codis compartits que formen part de la nostra interacció amb els altres i estableixen les bases del raonament segons les teories neurolingüístiques. Inclou l'habilitat en l'ús de la sintaxi, la fonètica, la semàntica i els usos pragmàtics del llenguatge (la retòrica, mnemònica, l'explicació i el metallenguatge).

Generalment, trobem un alt nivell d'aquesta intel·ligència en tots aquells que fent servir predominantment l'elaboració i expressió lingüística com a part de la seva tasca habitual, com són els escriptors, poetes, periodistes i oradors, entre d'altres.

- **Intel·ligència lògica-matemàtica:**

És la capacitat de raonar adequadament a través de la lògica i de fer servir els números de manera efectiva amb facilitat pels càlculs. Inclou la sensibilitat als esquemes i relacions lògiques, les afirmacions i les proposicions, les funcions i altres abstraccions relacionades. Durant anys va ser considerada com un dels factors fonamentals d'avaluació de la intel·ligència i, de fet en l'actualitat, la pràctica totalitat de bateries d'avaluació de CI (coeficient intel·lectual) incorporen nombroses escales d'exercicis logicomatemàtics amb els quals s'avalua gran part de la capacitat de raonament operatiu.

Generalment podem trobar puntuacions altes en aquest tipus de proves en enginyers, matemàtics i analistes de sistemes, entre d'altres.

- **Intel·ligència espacial:**

És la capacitat de pensar en tres dimensions, l'habilitat per percebre de forma objectiva el món visuoespacial que ens rodeja i operar cognitivament amb aquesta informació. Permet percebre imatges externes i internes, recrear-les, transformar-les o modificar-les, recórrer els espais o fer que els objectes el recorrin i produir o descodificar informació gràfica. Es presenta en pilots, mariners, escultors i arquitectes, entre d'altres. La veiem en persones que estudien millor amb gràfics, esquemes i quadres que no pas apunts teòrics i llibres. Els hi agrada fer mapes conceptuals i mentals, i tenen facilitat de comprensió de plànols. Suposa un element de valor afegit en la percepció.

- **Intel·ligència corporal-cinestèsica:**

És la capacitat que tenim de prendre consciència de les capacitats del nostre propi cos en qualsevol de les seves dimensions i projeccions (moviment, tensió muscular, ritme, elasticitat, etc.), i l'habilitat per posar en joc aquestes capacitats respecte a les possibilitats d'expressió corporal i d'interacció física amb l'entorn. De fet, gran part de la comunicació humana correspon a elements no verbals o

lingüístics, sinó a la utilització conscient o inconscient de gests, posicions corporals, mirades, etc. La intel·ligència emocional suposa en bona mesura saber que aquest tipus d'interacció existeix, quines són les nostres habilitats i limitacions i generar conductes adequades a la situació que pogueren ser de valor per a aquesta.

Per una part, sobre coneixement i utilització de capacitats físiques, les podem apreciar principalment en atletes, ballarins, cirurgians i artesans, entre d'altres.

- **Intel·ligència musical:**

És la capacitat de percebre, interpretar, transformar i expressar els elements acústics, assimilant la seva estructura. Inclou la sensibilitat al ritme, al to i al timbre. Persones que l'evidencien se senten atretes per tot tipus de melodies, i solen seguir el compàs amb petits gestos, colpejant la taula o trepitjant el terra rítmicament. És un tipus d'intel·ligència que es comença a desenvolupar pràcticament des del començament de la vida, per no dir abans del seu naixement.

Està present en compositors, directors d'orquestra, crítics musicals, músics i públic sensible entre d'altres.

- **Intel·ligència naturalista:**

És la capacitat que permet detectar, diferenciar i classificar els aspectes relacionats amb l'entorn, com poden ser els animals i les plantes o els fenòmens climatològics i geogràfics. Es tracta de gestionar i desenvolupar l'ús creatiu dels recursos que facilita qualsevol tipus d'entorn. Va ser afegida a la teoria de les intel·ligències múltiples posteriorment, ja que Gardner va considerar que es tractava d'una classe d'intel·ligència instintiva indispensable per a la supervivència de l'ésser humà.

La posseeixen en alt grau les persones de camp, botànics, caçadors, ecologistes i paisatgistes.

- **Intel·ligència intrapersonal:**

És la capacitat de reconèixer, prendre consciència i gestionar de forma adequada els sentiments i emocions pròpies, i reflexionar sobre els mateixos per tal d'entendre les raons que formen la pròpia forma d'ésser i actuar. Aquesta intel·ligència ens faculta per comprendre i controlar l'àmbit intern d'un mateix, el que també es pot anomenar com autoconsciència i autocontrol.

Són característiques que es solen trobar en teòlegs, filòsofs, psicòlegs i altres tipus de formacions que tenen com a element clau de la seva elaboració la reflexió i el raonament sobre la pròpia entitat humana, les seves capacitats i projeccions.



- **Intel·ligència interpersonal:**

Respon a la capacitat d'entendre a l'altre i al grup, d'empatitzar i tenir en compte els seus sentiments, expectatives i motivacions al context de la relació interpersonal, de diferenciar i distingir entre els estats d'ànim i l'expressió d'aquests. Es tracta de la sensibilitat i l'habilitat per interpretar expressions facials, veu, gestos i postures per prendre consciència dels objectius o motivacions explícites i implícites, i respondre adequadament. L'habilitat d'empatia suposa un element principal en aquest tipus d'intel·ligència.

### **3.3. Lideratge i rols**

#### **3.3.1. Lideratge de Goleman**

Daniel Goleman, psicòleg nord-americà, és un dels grans referents en el camp de l'educació emocional. A través del seu principal llibre *"Intel·ligència Emocional"* (1995), Goleman va plasmar el nou tipus de lideratge que posava punt final a la relació entre "liderar" i "manar", la qual havia format part de la mentalitat de la societat fins a finals del segle XX. Aquest nou tipus de lideratge proposa com a base la intel·ligència emocional mitjançant el coneixement i la gestió de les emocions; el líder ha de ser capaç d'extraure el millor de cada ésser humà que formi part del seu equip, i, per tant, la seva tasca serà doncs la de sintonitzar-se i sincronitzar el grup.

En una altra obra, *"El líder ressonant"* (2001), Goleman juntament amb Boyatzis i McKee (experts relacionats amb el camp de la intel·ligència emocional), ens parlen de sis estils de lideratge, sis formes de dirigir persones en grups de treball, cadascuna amb els seus avantatges i desavantatges en funció de la situació.

#### **3.3.2. Estils de lideratge**

Abans de continuar, cal aclarir que els següents estils de lideratge són situacionals, és a dir, depenent de cada situació i moment lo ideal és que el líder esculli un o altre. Per tant, el bon líder és aquell capaç d'adaptar-se als canvis i les situacions trobant un equilibri relativament estable entre els objectius de l'empresa i els factors personals que poden envoltar als membres del grup. Goleman classifica els estils de lideratge segons el seu nivell de ressonància: *"entenem la ressonància al lideratge quan l'equip dona el millor de si mateix juntament amb el líder per tal d'assolir els resultats"* (Goleman, Boyatzis i McKee, *El líder ressonant* crea més 2001). La següent classificació ordena els estils de lideratge de Goleman de menys ressonant a més ressonant.

- **Lideratge autoritari:**

Es mostra com un dels estils menys ressonants pel fet que destrueix la motivació en poc temps. És un estil que s'ha de fer servir en situacions crítiques, ja que a força d'imposar la conseqüència més directa que s'extreu normalment és la pèrdua del compromís de l'equip. Per tant, comportarà una fuga de talent.

- **Lideratge democràtic:**

El líder no adquireix rellevància important, deixa en mans de l'equip la capacitat de decidir i la seva actuació no aporta massa valor afegit. Sol ser un estil recomanable per situacions poc importants, on es pugui delegar completament i on no calgui la presència del líder. Aplicat a l'extrem, en situacions importants mostra un líder mancat de visió estratègica i determinació.

- **Lideratge afiliatiu:**

Aquests líders es caracteritzen per tenir una extraordinària relació amb els altres, sent propers i familiars amb els seus equips, sovint priorititzant les persones als resultats, el que comporta que no sigui l'estil més ressonant. És un estil bo quan l'equip és nou o ha patit alguna situació de canvi o desgast i es busca restablir la confiança, el compromís i la implicació dels integrants; per contra, ser autoritari en una situació de desgast dinamitaria la resta del grup.

- **Lideratge timoner:**

Aquí el líder diu que s'ha de fer, ho monitoritza i ho corregeix. Posa el rumb i el manté com si fos el timoner d'un vaixell, fet que dona el nom al tipus de lideratge. Es coneix com un lideratge efectiu i dels més utilitzats, però per contra impedeix el desenvolupament del talent i la potenciació de les qualitats dels components de l'equip.

- **Lideratge coaching:**

Fa servir habilitats, tècniques i models de coaching per extreure el millor del seu equip. El líder-coach situa l'equip en una zona de constant aprenentatge fent que les persones constantment posin en dubte la seva forma de funcionar, aconseguint que sempre trobin una forma de millorar per si sols.

- **Lideratge visionari:**

Està definit com el líder més ressonant. Caracteritzat per una visió molt inspiradora i compromís amb aquesta, a través de la qual aconsegueix que les persones es contagiïn i sigui fidels a aquesta. És el tipus de líder que mou a les masses, com podrien ser Mandela i Gandhi a nivell sociocultural, o Steve

Jobs i Amancio Ortega a l'àmbit empresarial. Visionaris, persones innovadores amb la capacitat de veure oportunitats i conduir a la gent en aquell sentit.

### 3.3.3. Rols en els grups de treball

Seguint la definició del Gran diccionari de la llengua catalana, un rol és:

*"[1524; del fr. rôle, íd.] Model de comportament que, en una societat determinada, hom espera d'una persona amb relació al seu estatus."*

Aquesta definició pot complimentar-se amb la que proporciona la Wikipedia, que tot i ser una font de fiabilitat qüestionable sol ser adequada per significats col·loquials:

*"Concepte sociològic que fa referència a les pautes de conducta que la societat imposa i que espera d'un individu (actor social) en una situació determinada."*

En qualsevol àmbit, quan parlem d'assignar un rol ens referim al fet que per la personalitat o característiques especials d'una persona s'espera d'ella una conducta específica. Ideal és que a cada integrant se li assigni un perfil específic segons la forma de comportar-se, i és que un grup de treball no és eficaç per sort ni casualitat, ni s'aconsegueix d'un dia per un altre; els equips de treball són conjunts d'individualitats que intenten treballar de forma coordinada segons les pautes que se'ls hi ha donat. Fem servir la paraula "individualitats" perquè en un primer moment la persona encara no té consciència de l'equip fins que els integrants no es coneixin entre si. Aquest és un procés que requereix un temps d'adaptació i desenvolupament. El conjunt d'individualitats formen un equip, que ho definiríem com un grup d'éssers humans que es reuneixen i treballen en conjunt per tal d'assolir una meta en comú a través de mantenir una certa organització que unifiqui la línia de direcció i l'objectiu comú.

El treball en equip de qualsevol empresa pretén assolir la màxima eficàcia i eficiència de qualsevol tipus de projecte. Ara bé, per treballar en equip és imprescindible la identificació i unificació d'objectius i la integració d'habilitats. En paraules del doctor R. Meredith Belbin, un dels més coneguts investigadors dels rols als grups de treball, *"un equip no és un conjunt de persones adscrites a determinats llocs de feina, sinó una congregació de persones on cadascun d'ells exerceix un rol que és comprès per la resta de membres. Els membres d'un equip negocien entre si el repartiment de rols i exerceixen de manera més eficaç aquells que els hi són més naturals"* (Belbin 1981). Conèixer els nostres propis rols ens ajuda a comprendre la nostra pròpia identitat en termes de rols d'equip, gestionar els nostres punts forts i dèbils, aprendre a desenvolupar els nostres rols d'equip, projectar la nostra imatge personal de la millor forma possible i treballar de manera més eficaç en equip, entre altres punts.

Belbin, al llibre *“Teoria de rols d’equip”*, va estudiar com es desenvolupen molts equips d’empreses, investigant per igual a aquells que tenien èxit i aquells que fracassaven. A través d’aquesta investigació, va entendre que la principal diferència entre els grups que funcionaven i els que no corresponia a l’existència de diferents perfils dels integrants en la composició dels grups, arribant a concloure que la recepta de l’èxit residia en tenir nou rols diferents. Aquests rols vénen influenciats per la personalitat de l’individu, però el principal factor classificatori és la tendència del comportament; és a dir, mentre que la personalitat pot ser més subjectiva, la inclinació a actuar o reaccionar de determinada manera és molt més palpable, i esdevé un factor determinant. En aquest sentit, va fixar tres tipus de rols:

- **Socials:** són els encarregats de dirigir i organitzar el grup, a escala interna i externa (coordinador, investigador de recursos i cohesionador).
- **Mentals:** on entren en joc la creativitat, l’estratègia i les idees que generen plans (cervell, monitor avaluador i especialista).
- **D’acció:** els executors, aquells que intervenen menys en el procés i més en l’assoliment de finalitzar la tasca (impulsor, implementador i finalitzador).

Per aconseguir que un equip es desenvolupi de manera efectiva, Belbin argumentava que havia d’existir un equilibri de rols dintre del grup, de forma que tot havent-hi perfils de tots els tipus cap sector fos més gran que un altre. Com a exemple, si faltessin persones d’un perfil social l’equip es ressentiria; les ordres no es transmetrien correctament, afectaria l’organització i la coordinació i, conseqüentment, afectaria cadascuna de les tasques dels altres integrants. De la mateixa forma, si faltien persones “d’acció”, les dates d’entrega no es complirien o els processos es ressentirien, i la part finalitzadora i executora es veuria afectada. Altrament, amb un correcte equilibri de perfils, l’equip s’assegura potenciar les fortaleeses i gestionar les debilitats de la millor forma possible, millorant en gran quantitat la productivitat de l’empresa.

Un cop assumida la importància de tots els perfils en relació a l’aportació, Belbin diferencia els nou rols que pot exercir un treballador dins un equip:

- **Coordinador (social):**

Centren l’equip en els seus objectius, fan partícips als seus membres i comuniquen i deleguen el treball de forma apropiada. En moltes ocasions se’l veu com un manipulador que es descarrega de treball personal.

- **Cohesionador (social):**

Ajuda a l'equip a sentir-se més unit a través de l'ús de la seva diplomàcia a l'hora d'escoltar, aconseguint evitar possibles enfrontaments interns. Té un caràcter pacífic, tranquil i cooperatiu. Pel contrari, sol ser una persona molt indecisa en situacions crucials.

- **Investigador de recursos (social):**

Proporciona coneixement sobre aspectes externs a l'equip i transmet els coneixements interns a l'exterior per evitar que aquest s'aïlli de l'entorn. Busca generar contactes per obtenir possibles beneficis.

- **Cervell (mental):**

Tendeix a ser un perfil altament creatiu i hàbil solucionant problemes de forma poc convencional i generant idees. Per altra banda, sol ser un tipus de persona massa immers en els seus propis pensaments per comunicar-se amb el món extern.

- **Especialista (mental):**

Aporta qualitats i coneixements específics a l'equip i només contribueix quan es tracta d'un tema que coneix bé, fet que el condueix a fer servir tecnicismes en excessiva quantitat.

- **Monitor avaluador (mental):**

Proporciona una visió lògica, realitza judicis imparcials i sospesa les diferents opcions de l'equip d'una forma desapassionada, replantejant-se constantment els mètodes per tal de trobar el camí que obtingui millors resultats. Pel contrari, manca d'iniciativa i d'habilitat per inspirar al grup.

- **Implementador (d'acció):**

Planificar i implanta estratègies pràctiques, flexibles i eficaces per transformar idees en accions definides i concretes.

- **Impulsor (d'acció):**

Proporciona l'energia necessària per assegurar que l'equip no perdi el ritme de treball, sent exemple de valentia i iniciativa, fet que no sempre pot ser ben rebut pel grup.

- **Finalitzador (d'acció):**

Busquen errors i sotmeten els treballs a alts controls de qualitat, revisant fins al mínim detall per tal de donar el vistiplau al treball. Són perfeccionistes.

## 4. La psicologia de la personalitat

### 4.1. Models teòrics de la personalitat en la psicologia

Tot i que la personalitat és un concepte fonamentalment desenvolupat des de la investigació psicològica, cal destacar que no existeix en si un model teòric exclusiu de la psicologia de la personalitat com a disciplina, sinó que són múltiples els models proposats des dels diferents marcs teòrics. Antuña (2008) comenta que hi ha més de quatre-cents models concrets només en psicoteràpia i personalitat pel que, després de citar tres alternatives d'agrupació, opta per una classificació epistemològica agrupant les teories des de criteris interns a aquestes.

Tenint en compte aquest tipus de classificació, els mateixos autors, estableixen quatre grups generals de teories de la personalitat: Psicoanàlisi, Fenomenologia, Objectivisme i Constructivisme.

#### 4.1.1. Personalitat i psicoanàlisi

L'objecte d'estudi de la psicoanàlisi és la ment, però entén aquesta com un objecte molt diferent de tots els altres que poden ser estudiats científicament. Pel model psicoanalític el més important no està en la conducta directament observable, sinó que aquesta és tan sols un producte de l'inconscient que és el que regula veritablement les nostres accions. Aquesta visió s'estructura en tres nivells mentals: Ell, jo i Super-jo. Tant el Ell com el Super-jo són fonamentalment inconscients, mentre que el Jo és quasi totalment conscient, pel que la major part de la vida psíquica tindria lloc a nivell irracional. Des d'aquesta perspectiva, la personalitat i la seva dinàmica de funcionament, comunament inconscients, es desenvolupa i consolida en els primers anys de vida, en els quals els instints entren en profund conflicte amb la repressió social i els subjectes generen diversos mecanismes de defensa per buscar la satisfacció dels nostres desitjos.

#### 4.1.2. Personalitat i fenomenologia

En contrast amb els models psicoanalítics, la fenomenologia es basa en l'estudi de l'experiència directa i conscient, entenent que la persona és capaç per si mateixa d'adonar-se de les seves pròpies accions en cada moment i mantenir la voluntarietat i el control sobre aquestes. Llevat d'excepcions, la personalitat correspondria amb força fidelitat a l'autoconcepte que cadascú té de si mateix, de la seva existència i de la seva experiència, pel que l'estudi de la personalitat no pot generalitzar-se ni mesurar-se i es limita a cadascuna de les manifestacions individuals.

#### 4.1.3. Personalitat i objectivisme

Per als models objectivistes l'estudi de la naturalesa humana i la ment no té per què ser diferent de l'estudi científic d'altres objectes de la naturalesa, ja que, si atenem a les diverses variables que l'identifiquen, podem tractar d'establir una idea objectiva de en què consisteix. Des d'aquesta perspectiva, la personalitat seria el producte de diferents processos psicològics que són observables a través de les seves conductes, trets, cognicions, motivacions, etc. Dins d'aquest tipus de models, Antuña distingeix quatre grans blocs d'investigació:

- **Models basats en la investigació de trets:**

Assumeixen que les variables més importants per entendre l'activitat humana corresponen a qualitats internes de la persona, que són estables i consistents. A aquesta classe de característiques se'ls denomina trets. Els trets serien tendències marcades en la persona per actuar d'una determinada forma, i en el seu conjunt ens mostrarien l'estructura de la personalitat i el funcionament de la mateixa. D'aquesta forma els trets ens permeten establir un apropament descriptiu de com són les persones i quina seria la seva tendència general de comportament.

- **Models basats en la investigació biològica:**

Com en els models d'investigació de trets, els biològics interpreten que hi ha condicions internes a la persona que regulen el nostre comportament, però que aquestes condicions estan lligades a la genètica i a les propietats psicofisiològiques de cada individu. En conseqüència, la personalitat, entesa com a manifestacions de la forma de ser, seria fonamentalment l'expressió de la càrrega biològica de cada subjecte, pel que es consideraria que és generalment estable i consistent al llarg de la vida del subjecte.

- **Models basats en la investigació conductual:**

Aquests models s'establien a partir de les teories conductistes que entenen el comportament humà com una funció entre els estímuls que rep el subjecte, les respostes que genera i les recompenses que obté a partir de les respostes. Des d'aquesta perspectiva, la personalitat no es considera un concepte necessari perquè no seria més que el conjunt de respostes habituals que una persona té enfront de determinats estímuls o situacions. La personalitat tan sols seria l'expressió dels diferents aprenentatges previs, establint-se a partir de conductes apreses i situacionals. Els elements claus de la seva investigació serien la motivació i l'aprenentatge.



- **Models basats en la investigació sociocognitiva:**

Potser l'aspecte més significatiu d'aquest tipus de models és que l'aprenentatge es produeix en el context relacional amb altres persones, i es transforma mitjançant una sèrie de processos cognitius o activitats mentals. Plantegen que per entendre el funcionament humà, tant les conductes com les cognicions, s'han de tenir en compte les variables relacionades amb el medi, amb el context. Així en els estudis sobre personalitat, des d'aquest tipus de models, és imprescindible tenir sempre presents tres grans tipus de variables interrelacionades entre si: les personals, les situacionals i, fonamentalment, la interacció o influència conjunta entre ambdues. En general, es considera la persona com un subjecte agent, influït pel medi però capaç de traçar les seves pròpies metes i autoregular la seva pròpia conducta per aconseguir-les.

En trets, les influències biològiques o les contingències del medi, serien variables que actuarien com a reguladors inicials o límits màxims de la conducta, però en general, la persona actuaria de manera distinta en funció dels propòsits que voluntàriament es proposés.

#### **4.1.4. Personalitat i constructivisme**

En conjunt, els models constructivistes, entenen que el coneixement depèn del marc de referència i que no podem parlar d'una realitat com un objecte invariable i plenament conegut, sinó d'aquella realitat tal com nosaltres podem representar-la, és a dir, el nostre coneixement o capacitat d'estudi està limitat pel nostre propi marc, pels instruments, capacitats i estils d'investigació que tenim, impedit que hi hagi un coneixement realment objectiu. Per tant, resulta difícil que les investigacions constructivistes puguin centrar-se en l'estudi de la consistència de la conducta de la persona, ja que per a conèixer a una persona, per a poder entendre-la, primer hauríem de saber quins són els seus patrons cognitius i emocionals i també quins són els seus mecanismes lingüístics que li permetran o no transmetre el seu significat.

## **4.2. Avaluació de la personalitat**

Com hem vist anteriorment, el concepte de personalitat resulta especialment difícil de delimitar. Quan parlem de personalitat, es tracta d'alguna cosa consistent en el temps o fàcilment canviant amb l'experiència vital? Respon més a aprenentatges successius o a la càrrega genètica de cadascú? És valorable objectivament per la pròpia persona o respon a tendències inconscients desconegudes pel subjecte? Aquests mateixos problemes afecten respecte a l'avaluació de la personalitat. Qüestionaris, autoinformes, experimentació amb observació directa de la conducta tant en situacions naturals com de laboratori, escales de qualificació, test objectius, test projectius o proves

psicofisiològiques són només algunes de les metodologies més empleades segons els dissenys d'investigació.

Els tests de personalitat constitueixen una de les més acceptades i principals metodologies d'avaluació de la personalitat tot i que, com afirma De las Heras, *“solament mesuren alguns aspectes de la personalitat, a pesar que puguin tenir la pretensió de mesurar-la en la seva totalitat. Al cap i a la fi, la personalitat continua sent quelcom inabastable, quelcom estrictament individual que cap test pot valorar per complet, ja que aquests mesuren nombrosos aspectes, trets o dimensions de la personalitat que es consideren particularment importants, però cap és capaç de mesurar-la en la seva totalitat.”* (De Las Heras 2010).

Per aquest motiu, existeixen multitud de tests, alguns especialitzats en factors determinats, o d'altres que treballen el conjunt de factors de personalitat. Els més utilitzats en l'actualitat són majoritàriament escales o qüestionaris. Alguns dels inventaris o tests més utilitzats per a l'avaluació de la personalitat són:

- MMPI-2. Inventari multi fàsic de personalitat de Minnesota-2
- MMPI-A. Inventari multi fàsic de personalitat de Minnesota per a adolescents
- 16PF-5. Qüestionari factorial de la personalitat
- HSPQ. Qüestionari de personalitat per adolescents
- 16PF-APQ. Qüestionari de personalitat per adolescents
- EPQ-R. Qüestionari de personalitat d'Eysenck revisat
- MIPS. Inventari Milió d'estils de personalitat
- CPS. Qüestionari de personalitat situacional
- CTI. Inventari de pensament constructiu
- PPG-IPG. Perfil i inventari de personalitat
- BFQ-NA. Qüestionari <<Big Five>> de personalitat per a nens i adolescents
- EHS. Escala d'habilitats socials
- Test de Rorschach
- TAT. Test d'apercepció temàtica
- Test de l'arbre
- Test de les faules de Düss
- Test de la família

Gran part de les proves anteriors consisteixen en una sèrie de preguntes on el subjecte ha de marcar entre cert i fals. Cal destacar que algunes d'aquestes preguntes estan centrades a valorar la fiabilitat del test, és a dir, en si el subjecte respon amb sinceritat o pretén manipular els resultats.

#### 4.2.1. Factors de personalitat segons Cattell: El 16PF

El 16PF és un qüestionari per mesurar dimensions de la personalitat. Es tracta d'una prova creada per R. B. Cattell i els seus col·laboradors, representants de l'anomenada psicologia dels trets inscrita en els models objectivistes que hem comentat anteriorment.

En el model dels trets, elaborat a partir de les successives aportacions d'investigadors, especialment durant els anys 30 o 40 del segle XX, es considera que la conducta és una funció primordial de les variables internes.

Els trets expliquen i determinen la conducta del subjecte. Els trets no són mesurables directament, però les respostes del subjecte s'interpreten com signes. La conducta és una manifestació indirecta dels constructes interns que denominem trets. Aquests constructes interns o variables de l'organisme donen consistència i estabilitat al comportament al llarg del temps i de les diverses situacions. El tret o factor seria una tendència relativament permanent a reaccionar d'una determinada manera.

Per a aquests investigadors, el conjunt de trets que presenta un subjecte, la intensitat de les seves tendències en cadascun d'ells, definirien l'estructura que anomenem personalitat. A partir de les metodologies d'anàlisi factorial, Cattell identificà 16 trets o factors primaris de la conducta que, ordenant-los jeràrquicament, foren la base per elaborar les 16 escales primàries del seu qüestionari:

<b>A</b> Afabilitat	<b>L</b> Vigilància
<b>B</b> Raonament	<b>M</b> Abstracció
<b>C</b> Estabilitat	<b>N</b> Privacitat
<b>E</b> Dominància	<b>O</b> Aprensió
<b>F</b> Animació	<b>Q1</b> Obertura al canvi
<b>G</b> Atenció – normes	<b>Q2</b> Autosuficiència
<b>H</b> Atreviment	<b>Q3</b> Perfeccionisme
<b>I</b> Sensibilitat	<b>Q4</b> Tensió

Posteriorment, a través de combinacions de les escales primàries, Cattell aconseguí identificar 5 factors de segon ordre o dimensions globals:

**Ext** Extraversió

**Ans** Ansietat

**Dur** Duresa

**Ind** Independència

**AuC** Autocontrol

Les dimensions globals ens permeten descriure la personalitat des d'una perspectiva més ampla.

Finalment, l'inventari del 16PF incorpora tres escales destinades a mesurar el grau de validesa o estils de resposta. Aquestes escales tenen la funció d'avaluar les influències distorsionadores que podien donar-se per l'actitud de la persona avaluada:

**MI** Manipulació de la Imatge

**IN** Infreqüència

**AQ** Aquiescència

#### 4.2.2. Factors primaris

##### ***A Afabilitat***

Aquesta escala mesura l'afabilitat interpersonal, la sociabilitat i el desig.

Una puntuació baixa és pròpia d'algú que va molt amb compte a l'hora d'implicar-se en segons quines coses; li agrada treballar sola i tendeix més a ocupacions del tipus més mecànic o intel·lectual. Algú així afirmarà que li agrada treballar en un laboratori, o ser arquitecte abans que dedicar-se a ocupacions que impliquen l'atenció directa i continuada a persones. Generalment, no es sent a gust parlant dels seus sentiments i en casos extrems, la persona pot sentir-se molt incòmoda en situacions on hi hagi una gran manifestació de sentiments.

Pel contrari, una puntuació elevada correspon generalment a persones que es solen mostrar càlides i properes. Tenen una tendència a ocupar-se de temes més socials on intervinguin persones i es senten còmodes amb gent al voltant. Una persona així es mostra a gust treballant amb qui obre els seus sentiments i en alguna oficina o lloc públic.

## **B Raonament**

Aquest factor descriu aspectes intel·lectuals i la capacitat de raonament. No té intenció d'avaluar la capacitat mental tot i que és molt sensible al nivell d'escolaritat del subjecte. Per això, s'ha d'anar amb compte a l'hora de corregir els resultats.

Una puntuació alta fa referència a persones amb satisfactòria capacitat de raonament i expressió verbal. Aquestes capacitats solen anar lligades a d'altres com el control d'impulsos, l'anticipació de contingències o l'habilitat per resoldre problemes de la vida quotidiana.

Les puntuacions baixes, llevat que existeixin dificultats de lectura o comprensió de les preguntes, són pròpies de persones amb pensament concret apuntant, en els casos més extrems, a deteriorament cognitiu, baix nivell de formació acadèmica o important nivell d'ansietat.

## **C Estabilitat**

Aquesta escala valora les funcions executives de la personalitat, el judici de realitat i la integració de la personalitat total incorporant els elements d'autoimatge i sentiments d'autoestima.

El resultat d'una puntuació alta és pròpia d'aquella persona que s'adapta a la vida amb equilibri i controlant el que va succeint. Qui treu una puntuació així sol percebre que en poques vegades s'enfronta a un problema que no pugui resoldre i que normalment viu satisfet. Una puntuació molt elevada pot mostrar una persona que expressa i comunica els seus sentiments i per tant guarda relació amb l'afabilitat.

Una puntuació baixa sol ser indicativa de persones amb percepció de falta de control a la seva vida: en comptes d'adaptar-se a la vida, reacciona contra ella. Admet que té més canvis d'ànim, i sent que no pot controlar els esdeveniments de la vida, que acaba provocant-l'hi insatisfacció.

## **E Dominància**

Aquesta escala avalua la tendència a exercir la pròpia voluntat sobre els altres o, pel seu contrari, adaptar-se als desitjos dels altres.

Normalment, en una puntuació alta trobem persones assertives, que els agrada donar a conèixer els seus desitjos i opinions, i es senten lliures per criticar i controlar als altres. Se senten confortables donant ordres i instruccions, i si el raonament d'una altra persona el considera erroni, ho expressarà. En l'extrem es troben persones que no desitgen que se'ls imposi ningú.

Al pol oposat, la persona amb una puntuació baixa, tendeix a evitar conflictes donant la raó als altres i als seus desitjos. No sol enfrontar-se i deixa els seus desitjos i sentiments com una cosa secundària.

Es mostra més cooperativa, i deixa passar coses que no li agraden. Les puntuacions extremes fan referència a persones submises, indecises i independents.

### ***F Animació***

Una elevada puntuació en aquest factor és pròpia de persones entusiastes, espontànies, que desitgen atenció, i es mostren actives i molt sociables. Normalment, es senten motivats per anar a la moda i estar una tarda amb els amics o en una festa. Una puntuació exageradament alta pot reflectir un caràcter capritxós, immadur i poc fiable.

Pel contrari, una puntuació baixa és comuna en persones que tendeixen a prendre's la vida més seriosament i solen ser més callades, apagades, acurades, menys donades a divertir-se, tendeixen a inhibir la seva espontaneïtat. Aquestes persones solen afirmar que prefereixen passar una tarda fent alguna feina que els agradi a estar en una reunió o un lloc amb molta gent. Puntuacions extremadament baixes poden reflectir sentiments depressius, desinterès, insatisfacció, pessimisme i auto menyspreu.

### ***G Atenció a les normes***

Aquesta escala mesura el grau en la qual la persona ha interioritzat les normes i convencions socials que la rodegen, i com aquestes condicionen les seves conductes i actituds.

Una persona amb alta puntuació en aquest factor es mostra atenta a les normes, principis socials i bones maneres. Aquesta persona és complidora, formal i perseverant, i arribant a poder ser considerada inflexible o rígida amb si mateixa. Afirmarà que sempre pensa en les conseqüències al prendre una decisió i que té més valor fer el que diuen les normes que no pas el que desitja.

Qui té una baixa puntuació, sol sentir-se incòmode amb les regles, ja sigui perquè no ha interioritzat correctament el sentit d'allò que és correcte/incorrecte o perquè tenen uns valors que no estan basats en els convencionals i, per tant, no opinen que aquestes regles siguin adequades. Aquesta persona pot tenir la necessitat d'autonomia que expressa mitjançant comportaments inconformistes. Pensa que la majoria de les normes són arbitràries i que, quan hi hagi bones raons, és més important fer el que es vulgui que no tenir bones maneres i seguir les normes.

### ***H Atreviment***

Aquesta escala mesura la tendència de recerca de noves sensacions enfront de la inhibició. La puntuació alta apuntaria a una persona atrevida i aventurera entre grups socials. Mostra iniciativa cap als contactes socials i no es mostra tímida en ambients nous. A aquesta persona li resulta fàcil començar una conversació amb estranys, es troba a gust de seguida a l'entrar en un nou grup i no li

representa cap problema parlar davant d'un grup gran de persones. En alguns casos pot comportar una necessitat d'exhibició.

Pel pol oposat, una puntuació baixa mostra aquell que tendeix a ser socialment tímid, caut i vergonyós, i li resulta difícil parlar-li a un grup de gent. És possible que comporti falta d'autoestima i de comoditat davant situacions noves, majorment en les interpersonals. Aquest subjecte sol afirmar que li costa bastant començar una conversa amb estranys, es mostra tímid i retret quan coneix a una persona i se sol sentir desconcertat quan de cop passa a ser el centre d'atenció d'un grup social.

### ***I Sensibilitat***

Aquest factor al·ludeix a l'aspecte sentimental de la persona, segons tendeixi a ser objectiva, utilitària i poc sentimental, o sensible, esteta i força sentimental.

La persona sensible, corresponent a puntuacions altes, utilitza l'empatia i la sensibilitat a l'hora de fer les seves consideracions. Sol mostrar-se impacient, afectuosa, introspectiva, imaginativa i sociable, però també depenent, desitjosa d'atenció, i, de vegades, immadur. En casos extrems, aquesta persona es decanta tant en la part subjectiva de les situacions que pot passar per alt parts més funcionals, apreciament més la bellesa d'un poema que l'estratègia esportiva.

Pel contrari, la persona amb puntuacions baixes es mostra poc sentimental però emocionalment madura. La seva falta de sensibilitat està més referida a l'àmbit artístic o imaginatiu, tendint a sentir-se més còmode en l'àmbit pràctic i lògic, prestant més atenció al treball i la part operativa de les coses. Portat a l'extrem, aquesta persona es pot preocupar tant de la utilitat com de l'objectivitat, deixant de banda els sentiments dels altres.

### ***L Vigilància***

Aquest factor valora la tendència a mostrar confiança o desconfiança de la persona cap als altres.

La persona amb puntuació alta es mostra desconfiada, creu que els altres es podrien aprofitar d'ella o que no la comprenen i es veu diferent. Aquesta persona es manté vigilant, suspicax, escèptica i previnguda. En puntuacions molt altes, el grau de desconfiança pot ser degut a paranoies o que la persona pot actuar amb males intencions i, per tant, creu que tothom podria actuar de la mateixa manera.

Una puntuació baixa correspon a la persona que sol esperar un tracte just i lleial, i que confia en les bones intencions de tothom. La confiança sol estar relacionada amb un estat de benestar i relacions satisfactòries. Puntuacions extremadament baixes poden representar tenir problemes en la valoració de les intencions dels altres, i ser molt vulnerable a la manipulació.

### ***M Abstracció***

Aquesta escala constitueix una mesura del sentit pràctic.

La persona amb puntuacions altes en abstracció està més orientada cap als processos mentals e idees que cap als aspectes pràctics. Aquesta persona viu una intensa vida interior; està ocupada pensant, imaginant, fantasiejant i abstreta en els seus pensaments. Pot ser molt creativa i generar moltes idees, el que pot causar que no tingui en compte condicionants pràctics. Portat a l'extrem, el subjecte perd el control de l'atenció i es perd en les seves fantasies.

La persona pràctica, és a dir, la que obté puntuacions baixes en aquesta escala, s'orienta cap a les sensacions, les dades observables i la realitat. Es defineix com pràctica, amb els peus a terra i realista, encara que de vegades pot no saber trobar solucions als problemes. Considera que sempre està fent coses realistes i pràctiques que necessiten estar fetes. En realitat, portat a l'extrem pot arribar a ser una persona massa concreta i literal.

### ***N Privacitat***

Aquesta variable marca tendència a la naturalitat i espontaneïtat davant una postura privada i no oberta.

Una puntuació alta en aquesta escala descriu una persona recelosa, retreta, discreta, reservada, tímida, suspicax i autosuficient. La persona prefereix guardar la seva intimitat, silenciar els seus problemes abans que discutir-los amb els amics.

Una puntuació baixa fa referència a la persona que parla amb facilitat sobre ella mateixa, oberta, genuïna, plana i natural. Sol parlar amb facilitat dels seus sentiments i no és de les persones que donen respostes curtes a preguntes personals. En un cas extrem, sol ser natural en situacions on és preferible no ser-ho.

### ***O Apreciació***

Una persona amb puntuació alta és insegura, preocupada, i tendeix a tenir sentiments d'inseguretat o de culpa. La preocupació pot ser bona, ja que la persona pot anticipar perills en situacions, però sol donar una imatge social pobre. Generalment, es mostra com una persona sensible, que es preocupa massa de les coses que ha fet, se sent malament quan la gent no l'accepta i sol ser molt autocrítica.

La persona amb puntuació baixa sol ser segura, despreocupada i satisfeta, no predisposada a l'apreciació ni té importants sentiments d'inseguretat. És confiada i autosatisfeta. Afirmar que es preocupa menys que la majoria, que no l'importa ser acceptada pels altres i sobre el que hauria d'haver dit però no va dir.



### **Q1 Obertura al canvi**

Aquesta escala constitueix una mesura de la tendència o actitud de l'individu cap el canvi.

La puntuació alta indica que la persona sol pensar en com millorar les coses i li agrada experimentar amb elles, és oberta al canvi, experimental i analítica. Li agrada més trobar nous mètodes de fer les coses que seguir camins ja coneguts, que es desinteressa d'allò habitual i quotidià, i que troba més interessant a la gent que pensa diferent.

Per l'altre costat, la puntuació baixa en obertura al canvi ens mostra la persona que prefereix lo conegut, els mètodes tradicionals encara que siguin familiars i predictibles, no es qüestiona com estan fetes les coses, és tradicional i aferrada a lo familiar. Afirmar que el treball habitual li dóna confiança, que no li agraden les persones diferents o originals.

### **Q2 Autosuficiència**

Aquesta escala mesura la tendència d'una persona a fer les coses en solitari o amb altres. Està relacionada amb el manteniment del contacte o proximitat amb els altres.

Puntuacions altes corresponen a una persona autosuficient, que prefereix estar sola i prendre decisions pel seu compte, és individualista i solitari. Pot tenir dificultats a l'hora de treballar en grup i li costa demanar ajuda, però sol ser molt autònoma. Li agrada fer plans per ella sola, sense interrupcions ni suggeriments. De vegades, en puntuacions extremes, la persona pot tenir tendència a deixar de banda aspectes interpersonals i les conseqüències que els seus actes tenen sobre els altres.

Al pol oposat, en les puntuacions baixes, la persona està orientada cap al grup, prefereix estar amb gent i li agrada fer coses amb els altres. Sol ser indicador de dependència cap als altres, i d'una tendència contínua de recerca de suport i aprovació en les altres persones. Generalment, es tracta de persones orientades cap al grup, que prefereixen passar gran part del seu temps amb la gent o amb els companys.

### **Q3 Perfeccionisme**

Aquesta escala es relaciona amb el jo idealitzat i la percepció que té la persona de proximitat cap a aquest model ideal.

La persona amb puntuació alta vol fer bé les coses, sol ser organitzada, disciplinada, té les seves coses en els llocs adequats i sol fer plans. En situacions organitzades i predictibles es troba còmoda, i li resulten dures aquelles que no pot predir. Prefereix conservar les seves coses en ordre i en perfectes

condicions, comença a fer el que ha de fer al moment i pensa que les coses s'han de fer bé. A l'extrem pot ser inflexible.

En contrast, una persona amb puntuació baixa deixa les coses a la sort i es sent més confortable en situacions sense molt ordre, del que es pot deduir que sigui mandrosa, desorganitzada, flexible i amb falta de preparació. Pot no tenir una motivació per comportar-se de manera planificada i organitzada, i sol improvisar. No li importa si la seva habitació està desendreçada, no sol planificar massa les tasques i pensa que alguns treballs s'han de fer més acuradament que d'altres.

#### **Q4 Tensió**

L'escala està associada amb la tensió nerviosa, ansietat i frustracions generalitzades.

Una persona amb puntuació alta sol manifestar-se intranquil·la, tensa, energètica i impacient. La tensió pot orientar cap a l'acció, però, quan és molt elevada, pot portar a la impaciència i la irritabilitat. Aquesta persona se sent frustrada amb els altres massa ràpidament, i l'irrita molt que hagi de canviar els seus plans per algú. Pot mostrar-se molt exigent i té la possibilitat de perdre l'autocontrol.

La persona amb puntuació baixa sol sentir-se relaxada, tranquil·la i plàcida, és més pacient i no es frustra molt sovint. No se sent molesta si la gent l'interromp quan està intentant fer alguna cosa, li resulta fàcil ser pacient amb la gent i no es posa intranquil·la o nerviosa amb facilitat; no mostra estrès. En un nivell molt baix, pot portar a una alta desmotivació, és a dir, se sent confortable i no busca el canvi.

#### **4.2.3. Factors de segon ordre o dimensions globals**

##### **Ext Extraversió**

Reservada	(A-)	(A+)	Afable
Seriosa	(F-)	(F+)	Animosa
Tímida	(H-)	(H+)	Atrevida/emprenedora
Calculadora/privada	(N+)	(N-)	Plena/natural
Autosuficient (Q2+)		(Q2-)	Seguidora/integrada

La persona extravertida, corresponent a puntuacions altes, és afable i desperta en els altres sentiments d'afecte, aprovació i atenció, pel que generalment sent menys necessitat de privacitat.

Sol mostrar orientació cap a les persones i a buscar relacionar-se activa i empàticament amb els altres.

Pel seu contrari, la persona introvertida, corresponent a puntuacions baixes, es mostra retreta, poc inclinada a les relacions interpersonals. Tendeix a tenir poca sociabilitat i baixa flexibilitat perquè dedica més temps a estar amb si mateix que amb els altres. Alguns cops es pot associar amb la independència de pensament o la tendència a pensar i deliberar.

### ***Ans Ansietat***

Emocionalment estable (C+)	(C-)	Reactiva
Confiada (L-)	(L+)	Vigilant, suspicax
Segura (O-)	(O+)	Aprensiva
Relaxada (Q4-)	(Q4+)	Tensa, impacient

Una puntuació alta ens defineix algú ansiós, és a dir, amb tendència a l'aclaparament i l'abatiment, al que afecten molt significativament els problemes que creu no poder resoldre o que interpreta que no estan sota la seva influència. Experimenten amb més intensitat els esdeveniments negatius i solen tenir dificultats per controlar les seves emocions o reaccions. L'ansietat, de fet, és una reacció natural d'alarma que pot sorgir com a resposta a successos externs o generar-se internament, associant-se a una amenaça real o percebuda. A les persones amb altes puntuacions, és a dir, a persones amb tendència a patir d'ansietat, aquesta té cert desajust amb la situació objectiva.

Al pol oposat, la persona amb baixes puntuacions en aquesta escala és emocionalment estable, confiada, segura i relaxada, tendint a ser poc pertorbables, encara que es poden donar els casos on és degut a una falta de motivació enfront del canvi perquè aquestes persones es trobin còmodes.

### ***Dur Duresa***

Afable (A+)	(A-)	Reservada
Sensible (I+)	(I-)	Objectiva/utilitària
Abstreta (M+)	(M-)	Pràctica
Oberta al canvi (Q1+)	(Q1-)	Tradicional

Una puntuació alta indica aquella persona que és reservada, poc sensible, pràctica i resistent al canvi. Manifestar-se com "dur" pot significar una pèrdua de comprensió, d'autoacceptació o d'hedonisme.

La persona pot tenir dificultats per acceptar punts de vista diferents del seu i també per respectar les emocions que estan implicades en l'acceptació de l'altre. La persona extremadament dura pot donar la impressió de ser inamovible, sense cap inclinació ni interès per noves experiències. Socialment els estereotips assignen a l'home com a més dur que la dona.

Per altra banda, la persona amb puntuació baixa tendeix a ser més sensible i propera emocionalment. Sol mostrar més interès cap a les noves experiències implicant-se també emocionalment, pel que pot tenir dificultats per sobreposar-se a reaccions emotives negatives o per assolir certs graus d'objectivitat en la valoració de situacions i aspectes pràctics.

### ***Ind Independència***

Deferent	(E-)	(E+)	Dominant
Tímida	(H-)	(H+)	Atrevida
Confiada	(L-)	(L+)	Vigilant
Tradicional	(Q1-)	(Q1+)	Oberta al canvi

Les puntuacions altes corresponents a una persona independent, indiquen que el subjecte té habilitats de persuasió i tendència per la competitivitat. Generalment, es mostra crític sobre opinions o postures cap a les quals no es mostra identificat i se sent a gust en la polèmica. Puntuacions extremadament altes poden indicar certa connotació d'agressivitat en algunes de les seves conductes interpersonals.

A l'altre cantó, les puntuacions baixes ens mostren una persona submisa i influenciable, que cedeix fàcilment i accepta l'opinió dels altres, sense tenir gaires dificultats per acomodar-se a les regles imposades.

### ***AuC Autocontrol***

Animosa	(F+)	(F-)	Seriosa
Inconformista	(G-)	(G+)	Atenta a les normes
Abstreta	(M+)	(M-)	Pràctica
Tolera el desordre	(Q3-)	(Q3+)	Perfeccionista

La persona que és autocontrolada, corresponent a una puntuació alta, és una persona seriosa, atenta a les normes, pràctica i perfeccionista. Aquesta és capaç de contenir els seus impulsos i ajornar les

seves necessitats o actuar de forma socialment acceptable per a donar resposta a aquestes. És possible que, de vegades, aquesta persona no valori la flexibilitat i l'espontaneïtat, o bé, és autocontrolada a costa d'aquestes qualitats. Sembla que aquesta dimensió és socialment desitjada.

Pel contrari, qui treu una puntuació baixa sol ser un indicador d'impulsivitat i d'incapacitat per ajornar o resoldre d'una forma socialment acceptable les seves necessitats. Sol atendre a les seves pròpies urgències. També pot ser flexible a les seves respostes, però en situacions que exigeixin autocontrol, li pot resultar difícil reprimir-se. Pot ser considerada com autoindulgent, desorganitzada, irreprimible o irresponsable.

#### **4.2.4. Escales de validesa o estils de resposta**

##### ***MI Manipulació de la imatge***

Aquesta escala mesura la desitjabilitat social. Puntuacions altes indiquen que el subjecte ha intentat donar una imatge el més favorable possible, des del seu punt de vista, negant trets socialment no desitjables i adquirint trets socialment desitjables. Puntuacions baixes indicarien un gran esforç per donar una mala imatge de si mateixos.

##### ***IN Infreqüència***

Aquesta escala pretén detectar la resistència a respondre a l'inventari. Indica els subjectes que deliberadament escullen l'opció B, intermèdia o d'indecisió, encara que en les instruccions s'insisteix que no han de fer-ho. L'alta presència de respostes amb l'alternativa B pot ser deguda a un posicionament conscient del subjecte per no donar informació de si mateix o a problemes de comprensió lectora. En ambdós casos, invalidaria les conclusions del qüestionari.

##### ***AQ Aquiescència***

Aquesta escala tracta d'identificar els estils de resposta que manté el subjecte durant el qüestionari. Bàsicament, consisteix a constatar quants ítems respon com a vertader amb independència de quin sigui el contingut de la pregunta. Està formada per un total de 95 elements al llarg de l'escala, dels quals les respostes són vertader o fals, i que plantegen afirmacions incongruents o oposades.

### **4.3. Relació entre personalitat, autoconcepte i desitjabilitat social**

L'adolescència, que etimològicament deriva del terme "creixement", suposa la franja intermèdia entre la infància i l'edat adulta, i representa un profund procés de canvi físic, psicològic, emocional i psicosocial. Els canvis corporals, les modificacions hormonals o la tendència per adquirir nous rols

formen part d'aquest procés de canvi, que té límits variables depenent de factors com el sexe, el nivell de desenvolupament personal de l'individu o la influència de l'entorn en el qual conviu.

Per regla general es considera que l'inici de l'adolescència és coincident amb els primers senyals de la pubertat, que acostumen a aparèixer entre els deu i dotze anys en les noies i entre els dotze i els catorze anys en els nois. Però resulta molt més difícil establir quins són els límits d'edat que orientarien sobre el final de l'adolescència, ja que s'indica la superació d'aquesta fase amb el fet que el subjecte hagi aconseguit un grau de maduresa no solament en l'aspecte físic sinó també el psicològic i social.

El període d'adolescència sol caracteritzar-se en la majoria de les vegades i en contrast amb els comportaments previs de l'edat infantil, per la presència d'instabilitat emocional, dificultats i variacions en la interrelació amb els adults, hipersensibilitat i irritabilitat, i tendència a la bipolaritat entre les actituds d'introversió i extraversió. Gran part d'aquestes manifestacions estan relacionades amb les necessitats de recerca d'independència i l'elaboració d'una identitat personal que s'estructura, ja no com feia anteriorment tenint en compte les figures rellevants a les relacions primàries (pares), sinó al grup informal d'amics o iguals amb els quals el subjecte sent major o menor identificació. En altres paraules, l'adolescent, en la recerca per la formació de la seva pròpia identitat respecte dels altres, prendrà com a referència per a la seva percepció de si mateix els aspectes significatius que sobre ell rep a partir del grup amb el qual es relaciona. Els interessos de l'adolescent es veuran més inclinats a ser coincidents amb els que dominen en el seu grup de relació i, a pesar que té les seves pròpies idees i judicis morals, aquests estan influenciats pels valors i normes del seu context, compartint amb aquests modes, ideals i estereotips.

Tots aquests factors incideixen bé en la formació i la consolidació de la personalitat, corresponent, a més a més, amb un període evolutiu amb el qual la persona desenvolupa funcions psíquiques superiors, que incidiran en els seus ideals, valors i motivació, donant lloc a una identitat específica. En resum, l'adolescència suposa un marcat període de definició i consolidació de la personalitat del subjecte.

Si com hem comentat anteriorment, l'avaluació de la personalitat és en si un objectiu complex, aquesta, a més a més, pot estar condicionada per múltiples factors quan ens referim a l'etapa de l'adolescència. De fet, per exemple, hi ha prou amb tenir en compte els diferents qüestionaris o inventaris de personalitat que es diferencien clarament entre els destinats a estudiar la població infantil i la població adulta.

## 5. Intel·ligència emocional

El concepte d'Intel·ligència Emocional està de moda. Ja ha aconseguit arribar a pràcticament tots els racons del planeta en forma de programes educatius, tires còmiques, joguines que contribueixen a la formació o anuncis classificats de persones que afirmen buscar-la en parelles. També la UNESCO va posar en marxa una iniciativa mundial l'any 2002 que declarava els 10 principis bàsics i imprescindibles per posar en marxa programes d'ajuda social i emocional.

El món empresarial no ha sigut l'excepció a aquesta tendència i s'ha trobat en la intel·ligència emocional una eina inestimable per entendre la productivitat laboral de les persones, l'èxit de les empreses, els requeriments que envolten el concepte de "lideratge" i la prevenció dels desastres corporatius. La *Harvard Business Review* ha qualificat la intel·ligència emocional com *"un concepte revolucionari, una noció arrasadora, una de les idees més influents de la dècada"* en el món empresarial. En referència al valor subestimat de la mateixa, la directora d'investigació d'un *head hunter* va seguir *"els CEO són contractats per la seva capacitat intel·lectual i la seva experiència comercial i acomiadats per la seva falta d'intel·ligència emocional"*. (Goleman, *What Makes a Leader?* 2004).

Conscient que els tests de quocient intel·lectual no aportaven llum sobre l'acompliment d'una persona en les seves activitats acadèmiques, professionals o personals, i sorprès al mateix temps per l'efecte devastar dels arravataments emocionals, Daniel Goleman intenta desentranyar quins factors determinen les marques diferencials que existeixen, per exemple, entre un treballador ideal i qualsevol altre ubicat en un punt mitjà, o entre un líder carismàtic i un psicòpata asocial.

A través de la seva tesi defensa que, amb molta freqüència, la diferencia radica en aquest conjunt d'habilitats anomenat "intel·ligència emocional", entre les quals destaca l'autocontrol, l'entusiasme, l'empatia, la perseverança i la capacitat per motivar-se d'un mateix. Si bé una part d'aquestes habilitats pot venir configurada en el nostre equipatge genètic i d'altres es modelen durant els primers anys de vida, l'evidència recolzada amb abundants investigacions demostra que les habilitats emocionals són susceptibles d'aprendre's i perfeccionar-se al llarg de la vida fent servir els mètodes adequats (aprenentatge constant).

### 5.1. Les emocions al cervell

El nostre disseny biològic que regeix el nostre espectre emocional no porta cinc ni cinquanta generacions evolucionant; es tracta d'un sistema que està present en nosaltres des de fa més de cinquanta mil generacions i que ha contribuït, amb èxit contrastat, a la nostra supervivència com

espècie. No cal sorprendre's si, davant la complexitat dels reptes que se'ns presenten en el món contemporani, responem instintivament amb recursos emocionals adaptats a les necessitats del Plistocè.

En essència, tota emoció constitueix un impuls que ens mobilitza a l'acció. L'emoció, llavors, des de el punt de vista semàntic, significa "moviment cap a", i només cal observar als animals o als nens petits per trobar la forma que les emocions els dirigeixen cap a una acció determinada, com pot ser fugir, cridar o recollir-se sobre si mateixos. Tots nosaltres estem equipats amb uns programes de reacció automàtica o una sèrie de predisposicions biològiques a l'acció; però, les nostres experiències vitals i el mitjà pel qual ens ha tocat viure aniran donant forma amb els anys a aquest equipatge genètic per definir les nostres respostes enfront els estímuls que se'ns presenten.

Cal comentar que la ciència psicològica és relativament moderna en l'àmbit de les emocions. Fa un parell de dècades se sabia molt poc (si és que se sabia alguna cosa) sobre el camp dels mecanismes de l'emoció.

Al voltant del tall encefàlic, que constitueix la regió més primitiva del nostre cervell i que regula les funcions bàsiques com la respiració o el metabolisme, es va anar configurant el sistema límbic, que aporta emocions al repertori de respostes cerebrals. Gràcies a aquest, els nostres primers ancestres van poder anar ajustant les seves accions per adaptar-se a les exigències d'un entorn en constant canvi i, així, van desenvolupar progressivament la capacitat d'identificar els perills, tenir por i evitar-los. Per tant, amb l'evolució del sistema límbic associem la memòria i l'aprenentatge. Dins aquesta regió cerebral s'ubica l'amígdala, que té la forma d'una ametlla i que, de fet, rep el nom del vocable grec que denomina a aquesta última. Es tracta d'una estructura petita, encara que força gran en comparació amb la dels nostres parents evolutius, en la que es disposen els nostres records emocionals i que, per això mateix, ens permet atorgar-li significat a la vida. Sense ella, ens resultaria impossible reconèixer les coses que ja hem vist i atribuir algun valor. A sobre d'aquesta base cerebral on queden les emocions, va anar creant-se fa uns cent milions d'anys el neocòrtex: la regió cerebral que ens diferencia de les altres espècies i en la qual reposa tot allò característicament humà. El pensament, la reflexió sobre els sentiments, la comprensió de símbols, l'art, la cultura i la civilització troben el seu origen dins aquest esponjós reducte de teixits neuronals. A l'oferir-nos la possibilitat de planificar a llarg termini i desenvolupar altres estratègies mentals afins, les complexes estructures del neocòrtex ens van permetre sobreviure com espècie. Així, s'estableix una relació íntima entre pensament i sentiment.

L'aparició del neocòrtex va comportar una enorme quantitat de combinacions insospitades i de gran sofisticació dins el pla emocional, ja que la seva interacció amb el sistema límbic va permetre ampliar el ventall de reaccions enfront dels estímuls emocionals i així, per exemple. Enfront del temor, que porta a la resta d'animals a fugir o defensar-se, els éssers humans podem optar per trucar la policia,



realitzar una sessió de meditació o seure'ns a mirar una comèdia. De la mateixa forma, amb el neocòrtex va emergir en nosaltres la capacitat de tenir sentiments sobre els nostres sentiments, incloure emocions o inhibir passions.

Orgullosos de la nostra capacitat per controlar les nostres emocions, hem caigut en la trampa de creure que la nostra racionalitat prima sobre els nostres sentiments i que a ella podem atribuir-li la causa de tots els nostres actes. Però, a diferència del que pensem, són molts els factors emocionals que segueixen regits pel sistema límbic i el nostre cervell pren decisions continuadament sense tan sols consultar-les amb els lòbuls frontals i altres zones analítiques del nostre cervell pensant (com quan perdem el control i explotem contra algú dient coses que mai diríem).

## 5.2. Dimensions interpersonal i intrapersonal de Gardner

De la categorització de tipus d'intel·ligència exposada per Gardner, destaquen molt especialment els elements d'intel·ligència interpersonal i intrapersonal, i que corresponen bàsicament, per una part, al desenvolupament de la capacitat que tenim per percebre les nostres pròpies motivacions, estats d'ànim i sentiments i la forma en la qual els gestionem, i, per altra, a com percebem i comprenem l'expressió d'aquestes capacitats en les altres persones i en la interacció que mantenim amb elles.

L'àmbit de la intel·ligència emocional intrapersonal s'identifica plenament amb tres elements clau: l'autoconeixement o autoconsciència, l'autoregulació o autocontrol i la motivació.

L'autoconsciència integral, en primer lloc, els elements de consciència emocional personal, és a dir, la capacitat per reconèixer els nostres propis sentiments, identificar-los de forma clara i saber en quina mesura juguen un paper rellevant en la nostra conducta i en la interacció amb els altres. Per altra banda, és clau l'autoconeixement, és a dir, l'habilitat de tenir consciència de quines són les nostres característiques rellevants, les nostres virtuts i debilitats, i de tenir-les present de forma racional en la nostra forma d'entendre les situacions i actuar enfront de les mateixes. I finalment, l'autoconsciència s'articula sobre habilitats d'autoconfiança, és a dir, del grau que ens sentim capaços de gestionar les nostres habilitats i destreses operatives i socials per establir els objectius que ens marquem, valorant de forma racional les diferents opcions i l'equilibri entre els recursos personals i les limitacions que sentim tindre. L'equilibri entre aquests factors està molt lligat a l'autoestima.

Per la seva part, l'autoregulació correspon a un factor clau de la intel·ligència intrapersonal i que bàsicament respondria a tres elements de valor: la regulació emocional, és a dir, la gestió adequada i equilibrada dels nostres estats d'ànim i impulsos enfront de diversos contextos i situacions, la flexibilitat, que fa referència a la capacitat d'adaptar les nostres habilitats de resposta i conducta perquè aquestes s'ajustin de forma adequada a les característiques del context on aquestes es produeixen tenint en compte els canvis que es produeixen en l'entorn, i la innovació o capacitat

d'obertura per integrar de forma adequada altres percepcions que emergeixen en situacions específiques i a les que, fins al moment, no havíem tingut la necessitat d'incorporar.

Finalment, el tercer element clau de la intel·ligència intrapersonal, segons Goleman, correspondria a motivació. Tant en referència a l'automotivació, és a dir, la nostra capacitat per il·lusionar-nos amb expectatives adequades cap a un determinat repte com la motivació cap a l'assoliment, que correspondria a la capacitat de focalitzar el nostre esforç per obtenir un determinat resultat en un objectiu propi o extern.

Per la seva part, la intel·ligència interpersonal respondria a quelcom que és transversal a tota la teoria de la intel·ligència emocional de Goleman i que marca la diferència entre el constructe d'intel·ligència emocional i altres definicions d'intel·ligència més relacionades amb la capacitat i l'intel·lecte. La intel·ligència emocional correspon a totes aquelles capacitats i habilitats, moltes d'elles susceptibles d'entrenament, amb les que l'individu afronta els reptes de percebre, comprendre i elaborar respostes adequades enfront del que ens rodeja, i evidentment, per la seva entitat social, enfront de la resta del grup o col·lectiu on es produeix la interacció. La intel·ligència interpersonal respon a la capacitat d'entendre als altres, de saber avaluar en l'altre l'impacte de les emocions, les expectatives, les motivacions o el seu raonament, i tenir en compte aquesta informació per establir sistemes de relació que puguin ser eficaços en la nostra relació amb els altres. Està basada en les habilitats que desenvolupem per gestionar les relacions humanes i el grau d'empatia que aconseguim establir als diferents contextos mitjançant una escolta activa i la comprensió emocional i racional de l'altre com a element significatiu per a la nostra pròpia autogestió.

### 5.3. Habilitats emocionals de Goleman

Per la seva intensa influència sobre tots els aspectes de la vida d'una persona, les emocions es troben al centre de l'existència; l'habilitat de l'individu per fer-les servir actua com un important indicador del seu futur èxit. La capacitat de pensar, de planificar, concentrar-se, solucionar problemes, prendre decisions i moltes altres activitats cognitives indispensables en la vida poden veure's entorpidides o afavorides per les nostres emocions. Així doncs, l'equipatge emocional d'una persona, juntament amb la seva habilitat per controlar i gestionar aquestes tendències innates, proven els límits de les seves capacitats mentals i determinen els èxits que podrà assolir a la vida. Canalitzar les emocions cap a un fi més productiu constitueix una vertadera aptitud mestra, ja sigui controlar els impulsos, demorar la gratificació, regular els estats d'ànim per facilitar el pensament i la reflexió, motivar-se a un mateix per perseverar i fer front als contratemps, assumir una actitud optimista a l'hora d'encarar el futur, etc. Tot això sembla demostrar el gran poder de les emocions com guies que determinen l'eficàcia dels nostres esforços.

### 5.3.1. Autocontrol

Correspon a la capacitat que mostra la persona per poder contenir la seva pròpia impulsivitat i temperament en possibles respostes en determinades situacions o contexts, sent capaç de gestionar aquests impulsos de forma correcta, amb assertivitat i no causant efectes negatius significatius ni en si mateix ni en el medi. Suposa, en primer lloc, un reconeixement dels propis sentiments i cognicions, i com a partir d'aquests tendim a generar o no conductes i reaccions inesperades i impulsives. Suposa, a més d'això, tenir les habilitats necessàries per a, a partir d'aquest reconeixement, controlar la seva manifestació i impacte. Un exemple d'això seria que les persones amb bon nivell d'autocontrol difícilment respondrien a una situació de moderada frustració amb respostes d'ira, ja que és capaç de governar o modular els seus impulsos i reconèixer les conseqüències negatives que pogueren tenir aquest tipus de conductes. Però l'autocontrol també respon a la capacitat de controlar i posar límits als nostres desitjos, reconeixent quan la seva consecució pot convertir-se en quelcom no aprofitable i inclús perjudicial per a la pròpia persona o pels altres.

### 5.3.2. Autoconfiança

Autoconfiança és l'autoconvenciment que té un mateix de les seves capacitats i habilitats per enfrontar-se a situacions, tasques i reptes i assolir els objectius. Això implica un reconeixement de les pròpies capacitats i habilitats cognitives, emocionals i socials, per resoldre problemes o generar alternatives que puguin facilitar assolir l'objectiu traçat. L'autoconfiança implica també que les persones poden afrontar fracassos o frustracions dels objectius però actuant de forma productiva, és a dir, generant aprenentatges i sent capaç de raonar les causes d'aquest "no assoliment" sense perdre la confiança en els seus coneixements i destreses en la resolució de problemes. En general, són persones que prenen riscos calculats, o dit d'una altra forma, que assumeixen riscos moderats i sospesen els pros i els contres.

Les persones amb alt nivell d'autoconfiança mostren una lectura objectiva dels seus propis recursos personals, però especialment mantenen una actitud positivista que, sense generar expectatives idealistes, tracta d'afrontar els problemes i noves situacions amb optimisme sobre els resultats a assolir.

### 5.3.3. Autoconsciència

L'autoconsciència és en si la capacitat de conèixer-se a si mateix de forma específica en les seves característiques individuals, i suposa un procés permanent d'adquisició de consciència sobre els propis mecanismes de raonament, els sentiments i els impulsos que habiten a la pròpia persona. Implica tenir capacitat de "*in side*", prenent consciència dels propis determinants amb els quals la

persona es mou en l'entorn i la interacció amb els altres, i fent possible mantenir un judici crític i constructiu cap a la pròpia persona o les seves elaboracions mentals i emocionals.

Implica tenir una imatge definida i acceptablement objectiva de si mateix, un autoconeixement de les pròpies característiques i formes en les quals comprenem la informació de l'entorn, l'elaborem i reaccionem enfront ella, sent coneixedors dels límits personals. Implica també ser conscients de la nostra pròpia personalitat i de com aquesta interactua sobre l'entorn i ens predispesa o no a donar significat a les coses per, a partir d'aquí, establir un judici crític i racional a la seva anàlisi.

#### 5.3.4. Motivació

La motivació implica el desenvolupament d'habilitats i potencialitats com l'entusiasme, capaces de que el subjecte, de forma voluntària, sigui capaç de focalitzar la seva il·lusió i esforç d'una forma optimista per obtenir uns objectius desitjats, però implica també la capacitat de ser perseverant en aquest esforç, de mantenir la tensió oportuna i orientació cap als objectius, i ser capaç d'assimilar constructivament les petites frustracions i ajornaments que pogueren emergir. La motivació, per tant, respon, si ho considerem dins l'intel·ligència emocional, a un desig racional i equilibrat per obtenir uns objectius i no a la quimera o fantasia de sobrevaloració de les nostres pròpies capacitats.

Amb l'optimisme succeeix quelcom similar sempre que no es tracti d'un fantasiejar irreal i ingenu, ja que resulta una actitud que impedeix caure en l'apatia, la desesperació o la depressió davant les adversitats. Mentre l'optimista troba la causa dels seus fracassos en un factor que pot canviar-se i que podrà corregir i combatre en un futur, el pessimista s'atribueix la culpa dels seus contratemps, atribuint-los a alguna característica personal que no és possible modificar.

#### 5.3.5. Empatia

La paraula "*empatia*" prové del grec "*empathia*", que significa "*sentir dins*", i denota la capacitat de percebre l'experiència subjectiva d'una altra persona. Suposa, no solament la capacitat de captar el missatge explícit de l'altre, sinó especialment de comprendre les emocions que s'alberguen en l'altre persona, d'entendre l'impacte que tenen els diferents factors dels contextos als judicis que genera i s'esforça per comunicar-nos. Podem entendre que empatia és la capacitat per posar-se en la pell de l'altre, acceptant a més a més que té la seva pròpia personalitat, forma de ser i d'entendre i sentir les coses. L'empatia està relacionada no únicament amb l'acceptació de l'altre, sinó amb la capacitat de comprendre el sentit que té per a ell.

L'absència d'empatia sol ser un rang distintiu de les persones amb tendències psicopàtiques i que fan prevaldre els seus desitjos i valors personals per sobre dels altres sense establir límits. Segons els estudis realitzats pel *National Institute of Mental Health*, bona part de les diferències al grau

d'empatia es troben directament relacionades amb l'educació que els pares proporcionen als seus fills. L'empatia forma part del conjunt d'habilitats d'intel·ligència emocional, el desenvolupament i aprenentatge de la qual té especial rellevància a les primeres etapes de la vida, podent condicionar la generació o no de competències posteriors. Tot i això, nombroses investigacions també han demostrat que, si bé és cert que les primeres relacions tenen un impacte enorme en la configuració emocional, el subjecte s'enfrontarà a una sèrie de relacions "compensatòries" al llarg de la seva vida (amics, familiars, parelles o fins i tot un terapeuta), que poden anar remolent les seves pautes de conducta.

### 5.3.6. Competència social

La competència social implica totes aquelles capacitats i habilitats per les quals gestionem els nostres pensaments i accions a l'hora d'afrontar un problema o realitzar determinades accions en contextos determinats. Suposa ser capaç d'analitzar la informació i prendre decisions encertades, avaluant les diverses alternatives i possibles resultats. La competència social en realitat és una construcció a la qual entren en joc múltiples habilitats, ja que es tracta especialment d'un tipus d'intel·ligència social, és a dir, centrada en la interacció de les persones i del context col·lectiu. En aquest sentit, cal destacar que difícilment pot haver-hi competència social sense habilitats d'escolta activa, o sense ser capaç d'establir judicis de valor enfront determinades accions com ho precisa el respecte interpersonal. Requereix de la praxi de la comunicació expressiva tant al seu àmbit lingüístic com no lingüístic, i integra aspectes com l'assertivitat. Comunament, reconeixem a una persona amb competència social quan és capaç amb autonomia, d'exercir els diversos rols que el competeixen i que inherentment de forma directa o indirecta impliquen a altres persones o grups.

## 5.4. La intel·ligència emocional al treball

Una persona que manca de control sobre les seves emocions negatives podrà ser víctima d'un arravatament emocional que li impedeixi concentrar-se, recordar, aprendre i prendre decisions amb claredat. El preu que pot arribar a pagar una empresa per la baixa intel·ligència emocional del seu personal és tan elevat que fàcilment podria portar-la a la fallida. En el cas de l'aeronàutica, s'estima que el 80% dels accidents aeris responen a errors del pilot. Com bé saben els programes d'entrenament dels pilots, moltes catàstrofes es poden evitar si compten amb una tribulació emocionalment apta, que sàpiga comunicar-se, treballar en equip, col·laborar i controlar els arravataments.

*"L'estrès estupiditza a la gent." (Goleman, Intel·ligència Emocional 1995)*

El temps dels caps competitius i manipuladors que confonien l'empresa amb una selva ha passat a la història. La nova societat requereix un altre tipus de superior el lideratge del qual no radiqui en la seva capacitat de controlar i sotmetre als altres, sinó a la seva habilitat per persuadir-los i canalitzar la col·laboració de tots cap a uns propòsits comuns.

En un entorn laboral de creixent professionalització, on les persones són molt bones en labors específiques però ignoren la resta de tasques que conformen la cadena de valor, la productivitat depèn cada cop més de l'adequada coordinació dels esforços individuals. Per aquest motiu, la intel·ligència emocional, que permet implementar bones relacions amb les altres persones, és un capital inestimable per al treballador contemporani.

Els treballadors "estrella" d'una organització solen ser aquells que han establert sòlides connexions en les xarxes socials informals i, per tant, compten amb un enorme potencial per resoldre problemes, doncs saben a qui dirigir-se i com obtenir el seu suport en cada situació abans inclús que les complicacions es pressentin, contrastant-se així amb aquells que es veuen abocats a elles per no comptar amb el suport oportú. Per altra banda, l'eficàcia, la satisfacció i la productivitat d'una empresa estan condicionades pel mode en que es parla dels problemes que es presenten. Encara que molts cops s'eviti fer-ho o es faci de forma equivocada, el *feedback* constitueix el nutrient essencial per potenciar l'efectivitat dels treballadors. En proporcionar *feedback*, cal evitar sempre els atacs generalitzats que van dirigits al caràcter de la persona (com quan se li diu estúpida o incompetent), doncs aquests solen generar un efecte devastador en la motivació, l'energia i la confiança de qui els rep. Així doncs, una bona crítica no s'ocupa tant d'atribuir els errors a un tret de caràcter com de centrar-se en allò que la persona ha fet i pot fer en un futur. Per tant, una crítica ha de ser concreta, oferint solucions i sent sensible a l'impacte de les paraules a l'interlocutor.

La diversitat constitueix una avantatja competitiva, potencia la creativitat i representa quasi una exigència dels mercats heterogenis que comencen a imperar. Però per poder treure-li profit, es requereix la presència d'aquelles habilitats emocionals que afavoreixen la tolerància i refusen els prejudicis.

## 5.5. Avaluació de la intel·ligència emocional

D'ençà que s'inicià el desenvolupament teòric del constructe d'intel·ligència emocional, un dels grans reptes ha sigut traçar metodologies i instruments que permetin avaluar la seva projecció a la població de forma contrastada. Així, al llarg del temps, han sorgit diverses propostes que bàsicament es divideixen en dos grups: les que es basen a buscar la relació entre personalitat i intel·ligència emocional (per models mixtos) i que foren desenvolupades per Cooper i Sawaf, Goleman i Reuven Bar-On, i aquelles amb l'objectiu específic de mesurar les habilitats que estarien directament lligades

amb els nivells d'intel·ligència emocional, i l'exemple del qual el podem trobar especialment a l'escala Trait Meta-Mood Scale (TMMS) de Salovey i en els posteriors desenvolupaments.

En 1997, Cooper i Sawaf van desenvolupar un test amb 21 escales denominat escala QMAP que centrava la seva atenció en l'exploració de la intel·ligència emocional a partir de les tendències de personalitat i punts de vulnerabilitat que els individus posaven de manifest als qüestionaris, tenint aquests una clara relació amb altres proves psicomètriques de personalitat.

Per la seva banda, Goleman proposa un model d'avaluació en el qual un total de 78 ítems s'estructuren al voltant de 10 situacions amb quatre situacions d'elecció cadascuna. En conjunt, aquest tipus de prova ha sigut especialment utilitzat als àmbits empresarials, especialment per a la selecció de persones amb tasques de marketing, imatge corporativa i publicitat. La prova és d'especial interès perquè posa de manifest les potencialitats i límits que mostren les persones respecte a l'ús de factors d'intel·ligència emocional a l'hora de fer front a diverses situacions.

Per la seva part, l'escala Bar-On està estructurada a partir de la identificació i prevalença d'habilitats intrapersonals i interpersonals, i de factors d'adaptabilitat, estabilitat emocional i gestió de l'estrès, i la seva relació amb trets de personalitat. Conté un total de 133 ítems agrupats en 5 escales i 15 subescales.

Des d'una altra perspectiva, l'escala TMMS de Salovey i Mayer suposa un instrument d'avaluació d'intel·ligència emocional que centra la seva atenció en la percepció que les persones fan de les seves pròpies capacitats cognoscitives i emocionals, centrant aquests aspectes en tres camps prioritaris: atenció, claredat i reparació dels estats emocionals, amb 24, 12 i 12 ítems respectivament en cadascun dels àmbits. Posteriorment, basant-se en la mateixa escala, s'han desenvolupat models més reduïts com el d'Extremera i Fernández Berrocal (2001), i sobre la validesa del qual a la versió castellana s'han fet múltiples estudis en l'àmbit educatiu i sanitari.

Per últim, en aquest mateix sentit d'intel·ligència emocional autopercebuda, trobem l'inventari d'Emily Sterrett, amb un total de 30 ítems puntuables d'1 a 5, el contingut dels quals s'agrupen en sis àmbits corresponents a factors rellevants en l'autopercepció de la intel·ligència emocional: autoconsciència, empatia, autoconfiança, motivació, autocontrol i competència social. Per a l'estudi aquesta va ser la prova seleccionada per la seva reduïda extensió i facilitat d'implementació tot i atendre a àmbits claus dels postulats desenvolupats per Goleman al constructe d'intel·ligència emocional, com són l'autoconsciència, l'empatia, la motivació o la competència social.

Si bé, com ja hem comentat, en l'actualitat existeixen diversos instruments que han sigut i segueixen sent utilitzats en la investigació sobre la intel·ligència emocional, l'avaluació de la mateixa segueix sent un tema complex pel que respecta no només a les habilitats, potencialitats i limitacions de la

persona en aspectes com l'autoconsciència, l'empatia o la competència social, sinó a com aquestes habilitats interaccionen amb el medi i tenen la seva projecció. A més a més, hem de tenir present que les habilitats s'estructuren àmpliament en processos d'aprenentatge continus al llarg del desenvolupament de la persona i la seva manifestació pot ser canviant.

## 5.6. Distàncies entre intel·ligència emocional i personalitat

Des dels orígens dels diversos postulats teòrics desenvolupats a l'estudi de la intel·ligència emocional, aquest constructe ha mantingut una estreta relació amb els estudis per a l'elaboració de l'estructura de la personalitat fent servir en molts cassos metodologies similars, com els corresponents als models mixtos d'intel·ligència emocional, que en major mesura corresponen a sistemes d'autoregistre d'estructura molt semblant a algunes de les escales existents en avaluació de personalitat.

Per altra banda, també des del seu origen, la intel·ligència emocional i la personalitat mostren en el seu concepte elements que fan que siguin dos constructes molt diferents. La intel·ligència emocional s'entén especialment com el conjunt d'"habilitats" intrapersonals i interpersonals i el grau d'autoconeixement i autocontrol que exerceix l'individu per a l'enfrontament de diverses situacions, generalment molt relacionades amb acompliments socials. Entesa com a habilitats, la intel·ligència emocional és en si el producte de processos d'aprenentatge i de l'evolució cognitiva de la persona fins a ser adult, i com tal, el nivell d'intel·ligència emocional està subjecte a canvis. Pel contrari, el constructe de personalitat incorpora elements de persistència en l'individu al llarg del temps un cop passada la primera etapa de la vida, és a dir, els trets de personalitat d'un subjecte tendrien a mantenir-se en el temps amb poca variació conformant la seva "forma d'ésser", ja que la personalitat estaria sustentada per, a més a més de factors evolutius, especialment per característiques d'ordre biològic, neurofisiològic i genètic que, llevat alteracions, tendeixen a mantenir-se al llarg del temps.

A aquesta diferència d'arrel entre ambdós constructes, s'afegeix a més la dificultat per establir algunes de les correlacions entre trets o estructura de personalitat i factors avaluats en intel·ligència emocional mostrant, com diu Mesa Jacobo, resultats amb poca consistència i a vegades contradictoris, en els que inclús destaca existir més relació entre l'autopercepció d'intel·ligència emocional i els trets de personalitat que entre aquests i d'altres sistemes suposadament més objectius d'avaluació d'intel·ligència emocional.

*"Els estudis que han abordat la relació entre IE com a capacitat i la personalitat han constatat correlacions que no passen de ser moderades (Brackett i Mayer, 2003; López, Salovey, i Straus, 2003). El MEIS (Multibranch Emocional Intelligence Scale), per exemple, correlaciona de forma significativa amb les dimensions de personalitat d'obertura ( $r=.25$ ) i conformitat ( $r=.28$ ) del NEO-PI-R (Brackett i Mayer, 2003). ... En quant a l'IE autoinformada (models mixtos), aquesta*



*mostra correlacions altes amb determinats trets de la personalitat. Brackett i Mayer (2003) trobaren una correlació de .75 entre les habilitats que valora el EQ-i (Bar-On, 1997) i el NEO-FFI- Davant aquests resultats Brackett i Mayer (2003) conclourien que l'IE com a capacitat i l'IE autoinformada tenen poca relació entre si.” (Mesa Jacobo 2015)*

## 6. Hipòtesi, material i mètode

### 6.1. Hipòtesi de treball

Confirmar, a partir del contrast entre les puntuacions obtingudes a l'avaluació estandarditzada de trets de personalitat i l'autovaloració de factors d'intel·ligència emocional, l'existència de relació entre algunes de les seves variables clau i l'acompliment de rols desenvolupats per part de la mostra al context laboral analitzat.

### 6.2. Població i mostra

Aquest estudi es va realitzar sobre treballadors dels departaments d'innovació (I+D) i qualitat (HSQE&I) de l'empresa de serveis tecnològics de la qual formo part. Cal esmentar que s'ha acordat que el nom de l'empresa així com les dades més personals de la població que conforma la mostra no formaran part de l'estudi per respecte a la privacitat.

La població de l'estudi correspon als treballadors de dos departaments funcionalment independents però que treballen al mateix espai físic i horari laboral, comptant amb un total de 16 treballadors, dels quals 11 corresponen a l'equip estable i 5 a situacions eventuais, bé de substitució o de formació. Les característiques diferencials d'aquest tipus d'ocupació corresponen a la missió i els objectius definits a cadascun dels departaments, que vénen definits per l'empresa a la taula 7.1.

	I+D	HSQE&I
Missió	Fomentar el desenvolupament de la innovació tecnològica alineada a l'estratègia de l'empresa i potenciar-la a través del centres tecnològics, amb l'objectiu de millorar la competitivitat dins el mercat, fomentant l'aparició de nous serveis i millorant els marges actuals.	Millorar i homogeneïtzar el nivell i rigor tècnic dels serveis per augmentar l'eficiència i satisfacció dels clients, millorar l'eficiència dels processos interns, augmentar la defensa i divulgació de l'empresa prevenint queixes o facilitant vies d'atenció, i potenciar la millora tècnica de les actuacions.
Objectius	1. Gestió de projectes I+D+i	1. Assegurar el compliment dels requisits legals i reglamentaris
	2. Prospectiva i vigilància tecnològica	2. Promoure la millora continua de l'eficiència dels serveis interns
	3. Gestió de la formació interna	3. Elevar el nivell de qualitat i compromís mediambiental

Taula 7.1. Descripció dels departaments

Pel que respecta a la mostra de l'estudi, aquesta va quedar composta per un total de 11 subjectes. Les dades dels 5 restant de la població inicial no es van poder analitzar per la no implementació o implementació molt insuficient de la informació sol·licitada. Respecte a la distribució de la mostra per departaments, 5 subjectes desenvolupen la seva activitat laboral al departament d'I+D mentre que els 6 restants formen el de qualitat.

### **6.3. Metodologia**

Per fer l'estudi, es va sol·licitar permís a la persona responsable d'ambdós departaments, establint durant l'entrevista les passes que es seguirien i condicions i limitacions per a la implementació. En aquest sentit, cal destacar que s'establí l'acord de guardar confidencialitat sobre la identificació de l'empresa, així com les dades personals de cadascuna de les persones que participaren en l'estudi. Per altra banda, també es va establir que aquesta participació seria de caràcter voluntari, i que l'extensió de les proves a implementar haurien de ser el més breus possibles per causar el mínim impacte al treball i dedicació quotidiana dels professionals d'ambdós equips.

Per la recollida d'informació l'estudi se serví bàsicament de quatre instruments, els tres primers dels quals es poden trobar a l'annex A. En primer lloc, un qüestionari de dades rellevants de cadascun dels empleats, on s'indica el sexe, rang d'edat, formació, departament, el temps d'experiència laboral, temps dins l'empresa i temps en el càrrec actual.

En segon lloc, l'autoqüestionari 16PF-5 (Cattell, 1998) compost per 185 ítems de resposta múltiple i incloent en el material subministrat als participants un full informatiu sobre les instruccions a l'hora de respondre.

En tercer lloc, la passació d'un autoregistre d'Emily Sterrett sobre intel·ligència emocional compost per 30 preguntes de resposta numèrica gradual en rangs que van de l'1 al 5, que classifica les puntuacions en 6 habilitats emocionals (autoconsciència, empatia, autoconfiança, motivació, autocontrol i competència social).

Per últim, s'ha realitzat mitjançant l'observació directa al llarg del període d'estudi (22 setmanes), un registre de les funcions que més habitualment desenvolupava cadascun dels subjectes de la mostra. En aquest registre s'han identificat les persones que desenvolupaven els 9 rols segons el model de Belbin. Aquests instruments es troben disponibles a l'annex.

Cal destacar que els qüestionaris corresponents als tres primers nivells d'informació foren entregats en format físic a tots els treballadors d'ambdós departaments, sol·licitant, si així ho estimaven de forma voluntària, la seva implementació en un marge màxim de 15 dies. També se'ls va indicar que la

implementació dels camps textuais corresponents al primer registre podien ser omplerts de forma opcional en atenció a voler mantenir o no l'anonimat.

## 6.4. Tractament de dades obtingudes

Un cop els participants entregaren tots els qüestionaris implementats i recopilada la informació corresponent a l'observació directa per part de l'investigador, començà un procés de tractament de dades que inclou les següents fases:

- I. Verificació del grau de la implementació dels qüestionaris.
- II. Compilació de les dades sol·licitades al primer qüestionari, referent especialment a aspectes d'experiència a l'àmbit formatiu-laboral.
- III. Correcció dels qüestionaris 16PF-5 mitjançant el software que forma part del material tècnic del test. (Russel, 2003)
- IV. Compilació de les dades obtingudes al qüestionari d'autoavaluació d'intel·ligència emocional d'Emily Sterrett.
- V. Agrupació i càlcul de les diferències mitjanes corresponents als contrastos estudiats:
  - Diferències i tendències globals en trets de personalitat i factors d'intel·ligència emocional.
  - Diferències i tendències per trets de personalitat vs. factors d'intel·ligència emocional.
  - Diferències i tendències per trets de personalitat vs. factors d'intel·ligència emocional en relació als rols desenvolupats.

## 6.5. Anàlisi descriptiu de la mostra

A nivell global, la mostra està composta majoritàriament per dones, que suposen un 63,7% del total dels professionals sense que pràcticament existeixi diferència en la distribució entre departaments. Pel que respecta a l'edat (recollida en rangs de 5 anys per mantenir els aspectes d'anonimat), la mostra oscil·la des dels 21-25 anys fins als 51-55 anys, amb una distribució gairebé homogènia amb excepció de les persones amb edats compreses entre 46 i 50 anys en el cas de treballadors de plantilla (3), i els de 21 a 25 anys (3), rang en el qual s'inclouen dues persones en procés de formació.

Pel que fa a la seva experiència laboral, la mostra presenta una mitja de 16,30 anys, amb un temps mitjà de dedicació en l'empresa actual de 10,03 anys i 7,49 anys treballant al mateix departament actual. Aquestes dades sí que tenen diferència si analitzem per separat les dades corresponents als subjectes segons el departament de treball. Així, al departament I+D, trobem que l'experiència laboral es redueix a una mitja de 14,65 anys, mentre que aquesta experiència s'eleva als 17,67 anys al

departament de qualitat. Aquesta diferència igualment se sosté en el temps de treball a la mateixa empresa (8,43 anys i 11,37 anys, respectivament) i temps de treball al mateix departament (6,03 i 8,70 anys, respectivament).

La pràctica totalitat de les persones enquestades afirmen als qüestionaris tenir estudis universitaris, si bé en tres dels cassos, incloent-hi les dues persones en situació de pràctiques universitàries, no han acabat encara la titulació de grau. Cal destacar que tot i no tenir el total de les respostes per tractar-se d'un camp d'implementació opcional, més del 50% de la mostra ha cursat estudis en alguna branca de l'enginyeria (mecànica, industrial, d'organització industrial, agroalimentària).

Subjecte	Gènere	Rang d'edat	Departament	Experiència laboral	Temps en la empresa	Temps en el departament	Estudis
1	M	21-25	I+D	0,25	0,25	0,25	universitaris no finalitzats
2	M	21-25	I+D	6	0,92	0,92	universitaris no finalitzats
3	F	51-55	I+D	30	18	13	universitaris
4	F	46-50	HSQE&I	23	15	15	universitaris
5	F	41-45	HSQE&I	17	0,2	0,2	universitaris
6	F	31-35	I+D	13	6	6	universitaris no finalitzats
7	F	46-50	I+D	24	17	10	universitaris
8	F	46-50	HSQE&I	22	16	10	universitaris
9	M	21-25	HSQE&I	6	2	2	universitaris
12	F	36-40	HSQE&I	17	15	12	universitaris
14	M	46-50	HSQE&I	21	20	13	universitaris

Taula 7.2. Dades descriptives de la mostra

D'altra banda, des de l'observació directa, cal destacar que els objectius clau de cadascun dels departaments impliquen a la vegada una gran diversitat de tasques amb diferents graus d'intensitat i inclús de periodicitat a l'hora del seu desenvolupament. Aquesta multiplicitat difícilment podria ser categoritzada llevat que es pogués fer un estudi de camp en observació directa i pràcticament permanent sobre cadascun dels subjectes d'estudi de la mostra. Cal tenir present que es tracta d'equips petits i que totes les persones desenvolupen una gran varietat de tasques complementàries, és a dir, no hi ha una definició operativa de moltes de les feines a desenvolupar. A més a més, gran part de les tasques, o la major part d'elles, no són exclusives d'un o l'altre departament, sinó que corresponen a processos que a vegades són transversals a ambdós i a altres seccions de l'empresa.

Donada aquesta dificultat descriptiva i quantitativa de les tasques desenvolupades dels diversos subjectes es va optar per no considerar la variable “càrrec” i, mitjançant un registre implementat al llarg del període d’observació, identificà quins rols, segons el model de Balbin, s’evidenciaven en els diferents subjectes de la mostra en algun moment de la jornada laboral al llarg d’una setmana.

Subj.	Dept.	Coordinador	Cohesionador	Investigador de recursos	Cervell	Especialista	Monitor avaluador	Implementador	Impulsor	Finalitzador
1	I+D				1		1	1		
2	I+D				1	1		1		
3	I+D	1	1	1				1		1
4	HSQE&I		1	1			1			
5	HSQE&I					1		1		
6	I+D					1	1	1	1	
7	I+D	1					1	1		1
8	HSQE&I	1	1	1				1	1	1
9	HSQE&I				1			1	1	1
12	HSQE&I			1	1	1	1	1		1
14	HSQE&I	1	1	1		1		1	1	1

Taula 7.3. Rols de la mostra

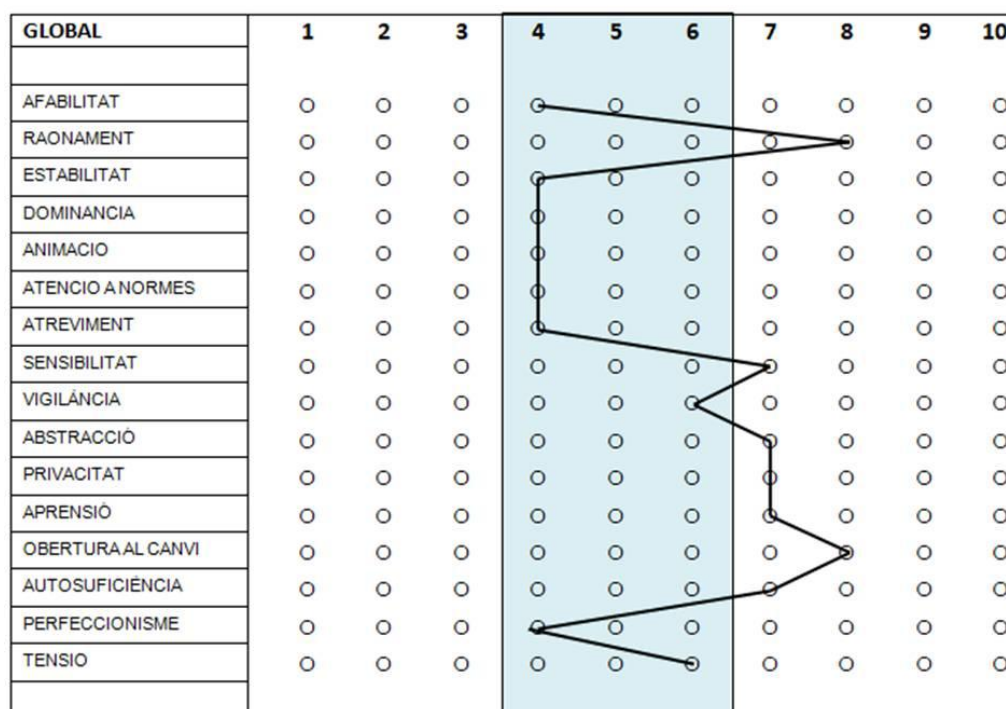
Al registre obtingut de rols desenvolupats al llarg d’una setmana, destaca en primer lloc que totes les persones de la mostra desenvolupen diversos rols en algun moment de la jornada, si bé presenten diferències tant a nivell individual com a departamental. D’una banda, cal senyalar que el rol més compartit per tots els treballadors és el d’implementador en més d’un 90% dels cassos, mentre que els rols de coordinador, cohesionador, cervell i impulsor són els menys habituals. També es detecta cert paral·lelisme entre el desenvolupament entre el rol de coordinador i el de cohesionador en alguns dels subjectes, el que podria correspondre a l’acompliment de tasques directives. D’altra banda, cal observar que si fem l’anàlisi de rols identificats segons l’assignació dels subjectes als departaments, existeix una diferència qualitativa. Els membres del departament d’I+D desenvolupen menys diversitat de rols, el que implicaria que la seva tasca és molt més concreta o definida, mentre que els membres del departament de qualitat desenvolupen a la seva jornada una quantitat major de rols en gairebé la totalitat dels cassos.

## 7. Discussió de resultats

### 7.1. Diferències i tendències globals en trets de personalitat i factors d'intel·ligència emocional

Pel que respecta als resultats obtinguts a la prova psicomètrica del 16PF-5 centrada en l'estudi dels trets de personalitat dels subjectes participants, un cop analitzades les dades, cal destacar que, respecte del grau de fiabilitat de les respostes, sí que s'observaren alguns resultats disruptius, però sense complir tots els criteris que podrien causar la seva eliminació de la mostra. Així, per exemple, pel que fa a manipulació, és a dir, la tendència que manté la persona per donar respostes que donin una imatge més favorable de si mateixa, trobem tres qüestionaris amb respostes altes en els quals es ratificaria aquesta tendència sense que fos en grau extrem. Pel que fa a la infreqüència, mesura que tracta d'establir la intensitat amb la qual el subjecte respon als diversos ítems tractant de no donar informació de si mateix, només es va donar el cas en un dels qüestionaris, arribant a un límit alt però en el seu menor nivell en el conjunt de puntuacions directes. Per últim, en l'àmbit de l'aquiescència, barem que tracta d'identificar el rang de congruència de les respostes i, per tant, el que aquestes no s'hagin realitzat a l'atzar, el grup presenta una àmplia diversitat de puntuacions amb dos subjectes al nivell baix, cinc al nivell mitjà i quatre a l'alt. Cal destacar que els resultats en aquest tipus de mesura tendeixen a incrementar-se quan les proves es realitzen en un temps molt limitat.

Una vegada comentats els aspectes que pogueren afectar a la seva fiabilitat, es procedí a la conversió de les puntuacions directes en els corresponents decatips per permetre una facilitació del contrast posterior en els àmbits d'intel·ligència emocional. Per altra banda, la transducció de puntuació directa a decatips ens permet fer una imatge gràfica en la qual és fàcilment detectar les diferències més significatives respecte del conjunt de trets de personalitat.



Gràfica 8.1. Puntuacions globals dels factors de personalitat

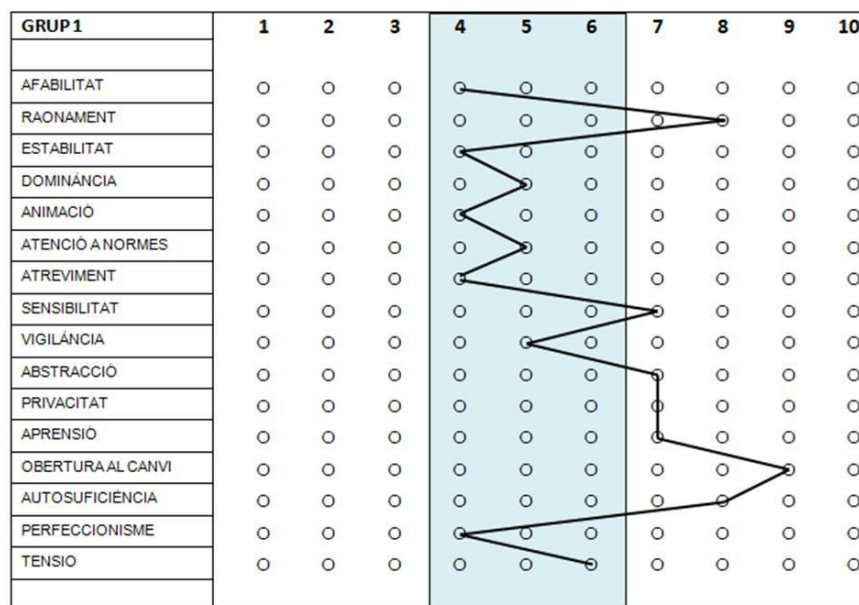
Els resultats corresponents a la mostra global de l'estudi mostren una distribució i unes tendències que s'ajusten en molt bona mesura als rangs esperats a la població general i a la major part de les dimensions avaluades, si bé trobem alguns aspectes diferencials que són fàcilment observables a la gràfica 8.1. En primer lloc destaca, que tot i que alguns dels subjectes tingueren diverses puntuacions a la banda baixa de valoració de múltiples trets, la mitja de la mostra manté una tendència en la que tots els àmbits avaluats es mantenen entre els nivells de puntuació mig i alt.

Al nostre cas, per l'objectiu de contrast de l'estudi, resulta especialment significatiu que la mostra presenta dues tendències clarament marcades de puntuacions superiors en les dimensions de raonament (8) i obertura al canvi (8), és a dir, que la mostra presentaria un patró de conducta amb inclinació a la tendència en com millorar les coses, en l'experimentació i en la recerca de nous mètodes per obtenir resultats. Aquest aspecte està inherentment lligat a la creativitat. Per la seva part, la tendència que mostra el grup respecte a les altres puntuacions en raonament, indica que no solament es pot observar una satisfactòria capacitat d'anàlisi i expressió, sinó que a més la gestió de tal raonament sol estar dotada d'habilitats de control d'impulsos i resolució de problemes.

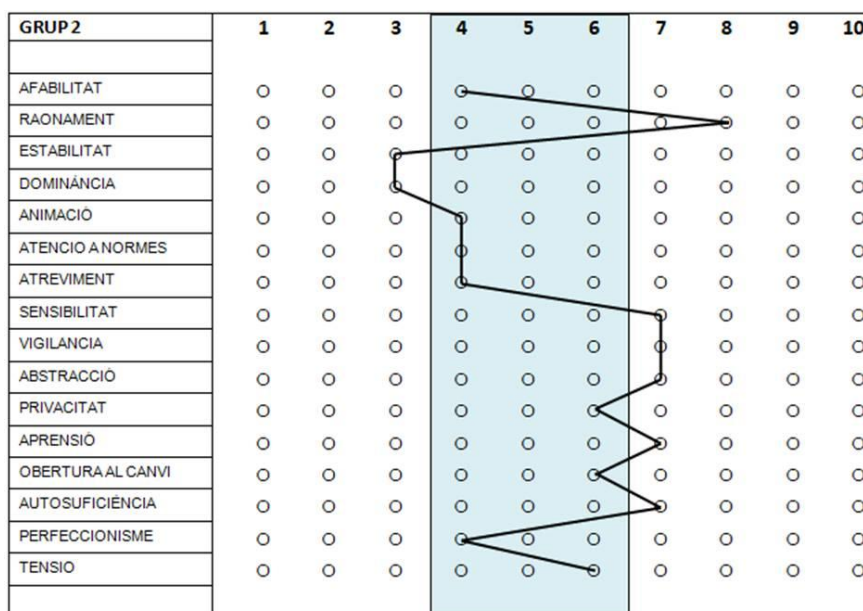
També, a les puntuacions de la mostra global, observem que a les dimensions de sensibilitat, abstracció i privacitat, també es produeix una lleu tendència a situar-se en l'espectre mig-alt en respecte a la comparativa amb la població general. És a dir, el grup mantindria un perfil corresponent a persones que fan servir l'empatia i la sensibilitat en les seves consideracions, i que solen mostrar-se



com introspectius, imaginatius, sociables, però també, de vegades, com dependents i amb necessitat de reconeixement, sent el món de les idees i del pensament més que el de la pràctica el seu entorn confortable. Aquest últim aspecte està també lligat amb la puntuació mitjana-alta de privacitat, i que correspon a persones amb certa tendència a la discreció, tímidesa i autosuficiència.



Gràfica 8.2. Puntuacions del grup 1 dels factors de personalitat



Gràfica 8.3. Puntuacions del grup 2 dels factors de personalitat

A l'anàlisi de les puntuacions obtingudes en l'escala psicomètrica diferenciant els grups 1 i 2 corresponents als departaments I+D i qualitat respectivament (gràfiques 8.1 i 8.2 respectivament),

veiem com els perfils de les seves corresponents mitges bàsicament mantenen el patró de la mitja global però presenten diferències que resulten especialment destacades. Així, al grup 1 es produeix, a més de tot allò esmentat anteriorment, dos elements diferenciats. En primer lloc destaca que la puntuació obtinguda en el tret d'obertura al canvi presenta un nivell molt alt (decatip 9), el que significaria una major tendència genèrica del grup a un tipus de pensament i actitud amb inquietuds d'experimentació de nous formats. A la vegada, trobem un nivell alt de puntuació (8) en l'àmbit d'autosuficiència.

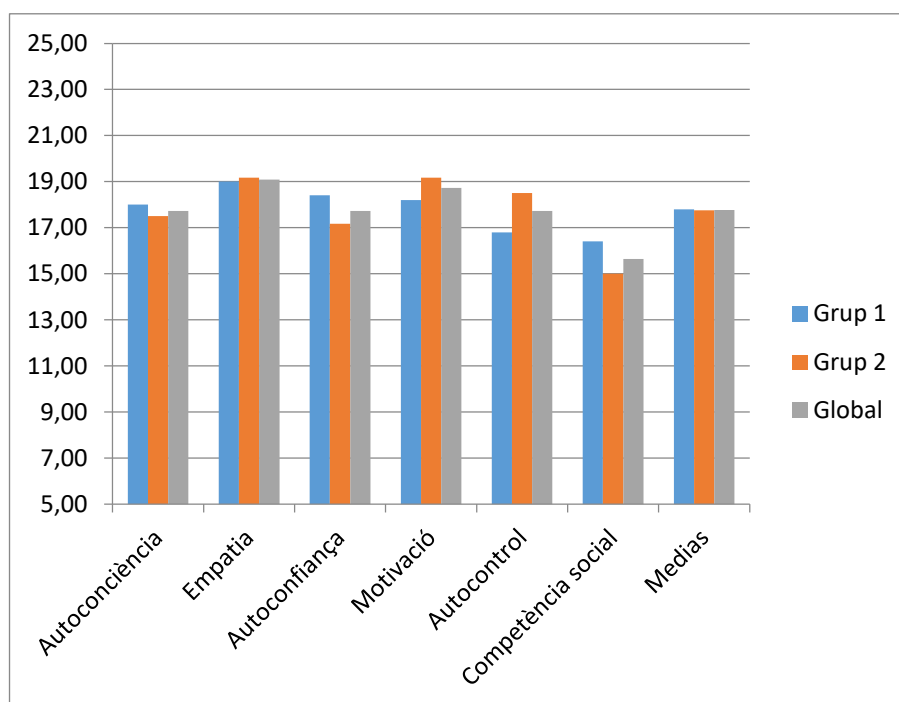
En contrast, el grup 2 presenta variacions significatives respecte a la mitja de la mostra als aspectes de vigilància, aprensió i, molt especialment, la tendència a mostrar un perfil moderadament baix en els trets d'estabilitat i dominància. És a dir, correspondria a persones que generalment es senten segures i satisfetes, sense tendència pronunciada a una excessiva preocupació, quelcom que contrasta amb la puntuació baixa en estabilitat, que és més freqüent en persones que acusen la percepció de falta d'autocontrol amb respecte dels factors canviants inesperats a la seva vida quotidiana.

Subjecte	Autoconsciència	Empatia	Autoconfiança	Motivació	Autocontrol	Competència social	Mitges
1	23	21	20	19	15	15	18,83
2	17	19	19	18	17	17	17,83
3	15	20	18	19	19	18	18,17
4	16	21	17	20	20	18	18,67
5	22	23	20	21	17	18	20,17
6	22	17	17	16	13	17	17,00
7	13	18	18	19	20	15	17,17
8	19	17	15	20	17	14	17,00
9	16	17	19	17	19	15	17,17
12	14	19	15	18	19	9	15,67
14	18	18	17	19	19	16	17,83

Taula 8.1. Puntuacions globals d'IE

Per la seva part, als resultats obtinguts al qüestionari d'autoavaluació d'intel·ligència emocional d'Emily Sterrett, i les puntuacions de les quals es mostren a la taula 8.1, podem observar com la mostra global presenta índexs mig-alts en la pràctica totalitat de factors avaluats amb molt poques diferències entre ells, en les que únicament podríem destacar que la mostra presenta una mitja de major puntuació en l'àmbit de l'empatia, mentre que l'àrea amb menor puntuació, sent igualment mitja-alta, s'objectiva a les puntuacions acumulades a l'àrea de competència social.

De la mateixa forma, les diferències entre grups corresponents als dos departaments estudiats, són igualment molt poc pronunciades. Per part del grup 1, corresponent al departament d'I+D, mostra unes puntuacions lleugerament més altes en autoconeixement, autoconfiança i competència social, mentre que el grup 2, corresponent al departament de qualitat, presenta millors resultats en motivació i autocontrol, sent l'aspecte d'empatia totalment igualat en ambdós grups. En tot cas, com hem comentat anteriorment, cal destacar que les diferències entre ambdós grups són molt reduïdes.



Gràfica 8.4. Comparació de les mitges d'IE

## 7.2. Diferències i tendències per trets de personalitat vs. factors d'intel·ligència emocional

Per a la realització del contrast entre les diferències i tendències que poguérem trobar entre les puntuacions obtingudes en trets de personalitat i les corresponents al qüestionari d'autoavaluació d'intel·ligència emocional, es va optar, donades les limitacions de la mostra, per establir successives comparacions de rangs de puntuacions i mitges obtingudes en cadascun dels factors de personalitat, dividint i assignant als subjectes en tres grups corresponents a les puntuacions de decatips (grup baix corresponent a decatips 1,2 i 3; grup mitjà corresponent als decatips 4, 5 i 6; i grup alt corresponent als decatips 7, 8, 9 i 10). Una vegada agrupades totes les dades en els corresponents grups, es va establir un contrast en la mitja de puntuacions de cadascun dels àmbits avaluats al qüestionari d'Emily Sterrett. La distribució de diferències entre mitges de cada subgrup es pot observar a la taula 8.2.

La primera observació a l'anàlisi de possibles relacions entre factors de personalitat i puntuacions als àmbits d'intel·ligència emocional a la mostra observada, és que la distribució de les diferències entre mitges, a l'igual que a les puntuacions directes, no és completa en totes les categories pel fet que en la mostra no s'ha detectat cap cas amb puntuació baixa als trets de raonament, vigilància, abstracció, aprensió, autosuficiència i tensió, ni alta en estabilitat, atreviment i perfeccionisme.

Respecte a la comparació de mitges a la puntuació global d'intel·ligència emocional, no es troba cap tendència significativa sostinguda en respecte als diferents trets de personalitat. Aquesta observació inicial contrasta amb els resultats obtinguts quan la comparació s'estableix en cadascuna de les àrees que integra el qüestionari d'autoavaluació d'intel·ligència emocional de Sterrett. Si bé els àmbits d'autoconsciència i empatia no ens permeten identificar possibles tendències significatives, sí que les trobem als àmbits d'autoconfiança, motivació, autocontrol i competència social, sent l'aspecte o l'àmbit d'autoconfiança on identifiquem major nombre de relacions.

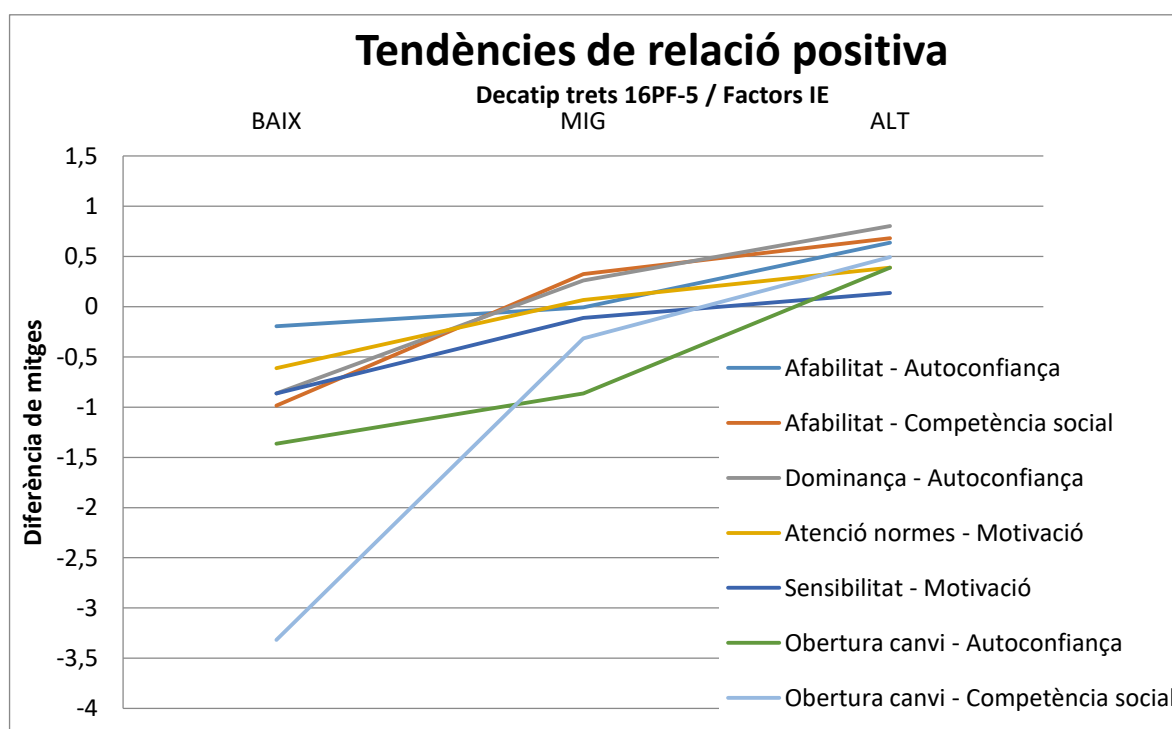
A l'àmbit d'autoconfiança, identifiquem tres tendències de relació positiva al contrast de diferències de mitges als nivells baix, mig i alt d'afabilitat, dominància i obertura al canvi. És a dir, les persones corresponents a decatips de l'espectre baix en aquests trets, segons l'avaluació del 16PF-5, presenten puntuacions més baixes a l'autoavaluació d'autoconfiança d'intel·ligència emocional, mentre que existeix una tendència de caràcter positiu moderat en les puntuacions de decatips mitjos, i trobem les més altes puntuacions als subjectes amb decatip de rang alt. Per la seva part, les puntuacions observades en els trets d'animació, atenció a les normes, sensibilitat i privacitat, mantenen una progressió decreixent del grau d'autoconfiança en la mesura que creix la seva puntuació a l'escala de personalitat.

Taula 8.2. IE vs personalitat		afabilitat	raonament	estabilitat	dominància	animació	atenció a normes	atreuiment	sensibilitat	vigilància	abstracció	privacitat	aprensió	obertura al canvi	autosuficiència	perfeccionisme	tensió
		A	B	C	E	F	G	H	I	L	M	N	O	Q <sub>1</sub>	Q <sub>2</sub>	Q <sub>3</sub>	Q <sub>4</sub>
Mitja Intel·ligència Emocional	Baix	-0,30		-0,61	-0,34	0,31	-0,14	-0,55	-0,30			0,11		-1,05		-0,19	
	Mig	0,13	5,33	0,23	0,28	-0,16	0,47	0,21	0,11	0,23	0,15	0,20	0,43	-0,18	-0,08	0,16	0,30
	Alt	0,03	-0,11		0,09	0,03	-0,09		0,01	-0,19	-0,12	-0,72	-0,24	0,18	0,03		-0,25
Autoconsciència	Baix	0,97		0,30	0,01	-0,03	-0,61	-1,70	-0,86			0,01		-1,86		-0,16	
	Mig	-0,36	1,30	-0,11	-0,36	-0,20	0,28	0,64	-0,86	-0,06	0,04	-0,06	0,26	0,39	-0,86	0,14	0,74
	Alt	-0,36	-0,49		0,47	0,64	-0,36		0,32	0,05	-0,03	0,14	-0,15	0,14	0,32		-0,61
Empatia	Baix	-0,05		-0,71	-0,30	0,29	-0,55	-0,55	-1,05			0,08		-0,05		-0,15	
	Mig	0,03	0,29	0,27	0,33	-0,13	0,24	0,20	0,20	0,35	0,05	0,15	0,58	-0,80	-0,21	0,12	0,25
	Alt	-0,05	-0,11		-0,05	-0,05	-0,30		0,08	-0,30	-0,05	-0,55	-0,33	0,20	0,08		-0,21
Autoconfiança	Baix	-0,20		-1,03	-0,86	0,30	0,64	-0,20	0,64			0,64		-1,36		-0,36	
	Mig	-0,01	0,47	0,39	0,26	-0,03	-0,01	0,07	0,39	0,14	0,24	-0,16	0,26	-0,86	-0,53	0,30	0,64
	Alt	0,64	-0,18		0,80	-0,36	-0,61		-0,18	-0,11	-0,20	-0,86	-0,15	0,39	0,20		-0,53
Motivació	Baix	-0,53		-0,36	-0,11	0,47	-0,61	-0,36	-0,86			-0,24		-0,36		-0,26	
	Mig	0,28	-0,20	0,14	0,39	-0,11	0,06	0,14	-0,11	0,14	0,14	0,54	0,39	0,39	0,47	0,22	0,04
	Alt	-0,36	0,07		-0,36	-0,36	0,39		0,14	-0,11	-0,11	-0,86	-0,22	-0,05	-0,18		-0,03
Autocontrol	Baix	-1,03		-0,70	-0,24	0,47	0,14	0,80	0,64			-0,11		0,64		-0,06	
	Mig	0,49	-1,03	0,26	0,51	-0,03	-0,08	-0,30	0,14	0,04	0,04	0,44	0,26	0,14	0,64	0,05	-0,03
	Alt	-0,36	0,39		-0,36	-0,61	0,14		-0,11	-0,03	-0,03	-0,86	-0,15	-0,11	-0,24		-0,16
Competència social	Baix	-0,98		-1,15	-0,57	0,35	0,18	-1,32	-0,32			0,31		-3,32		-0,12	
	Mig	0,32	0,85	0,43	0,56	-0,48	-0,10	0,49	0,93	0,78	0,38	0,28	0,81	-0,32	0,02	0,10	0,28
	Alt	0,68	-0,32		0,02	0,93	0,18		-0,19	-0,65	-0,32	-1,32	-0,46	0,49	-0,01		-0,23



Pel que fa a l'àmbit de motivació, a partir dels contrastos de les diferències de mitges de les puntuacions obtingudes a l'autoqüestionari d'avaluació de l'IE, podem observar tendència creixent en el seu contrast amb els trets de personalitat d'atenció a normes i sensibilitat, mentre que mostra una tendència decreixent al tret d'animació.

Però els valors més destacats en tendències creixents els trobem al contrast dels trets de personalitat d'afabilitat i obertura al canvi respecte a les puntuacions corresponents a competència social, com pot observar-se a la gràfica 8.5.

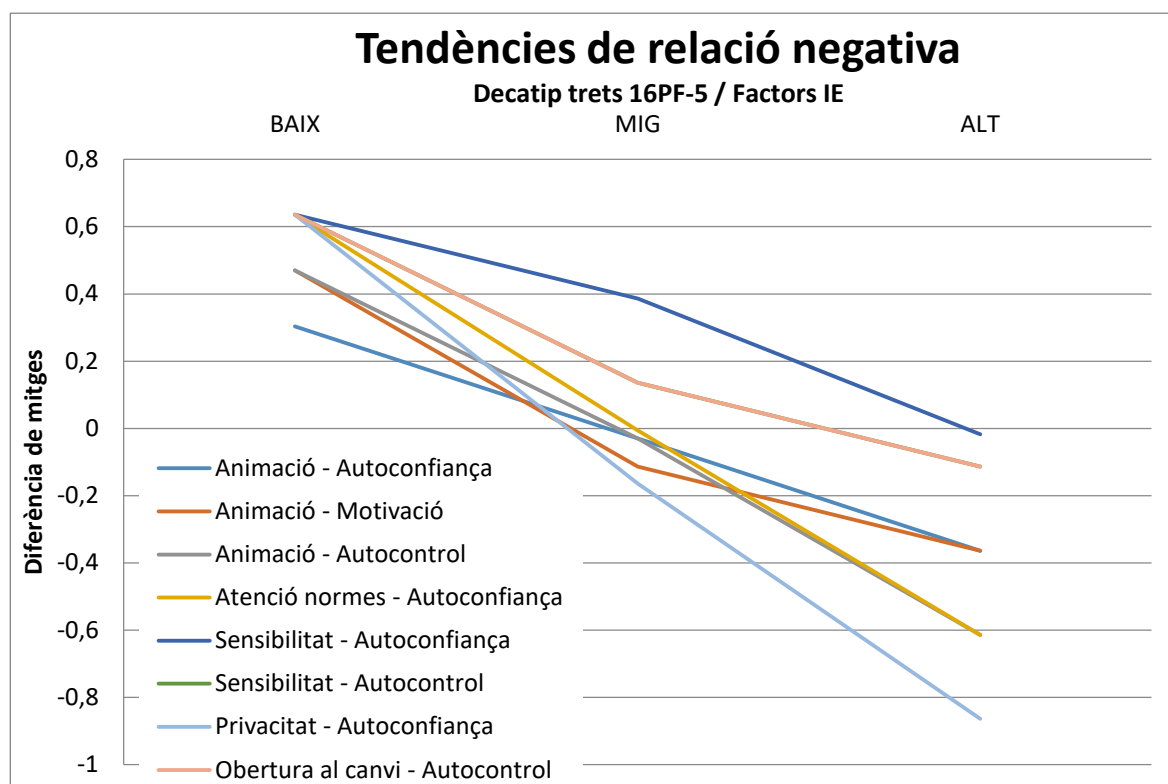


Gràfica 8.5. Tendències de relació positiva

Malgrat que les dades corresponen a una mostra molt petita i en un context no generalitzable, la seva anàlisi apunta al fet que les persones amb major obertura al canvi són persones que presenten una alta puntuació en autoconfiança i competència social, i que aquesta mateixa relació també es dona al tret d'afabilitat.

Pel que respecta a les tendències negatives, que a escala general podem apreciar a la gràfica 8.6, la tendència més acusada la trobem en la interacció del tret de privacitat amb l'àmbit d'autoconfiança, és a dir, els perfils baixos en privacitat corresponen a les persones amb major nivell d'autoconfiança (0,636), mentre que les persones amb un perfil alt de privacitat mostren en la seva autoavaluació un nivell mig-baix en l'àmbit d'autoconfiança (-0,864) marcadament diferent de les puntuacions que correspondrien a un nivell mig de privacitat (-0,164).

Altra conclusió destacable és que l'àmbit d'autocontrol manté relació de tendència negativa respecte de les puntuacions en animació, sensibilitat i obertura al canvi, és a dir, les persones amb més baix nivell d'autopercepció de la seva capacitat d'autocontrol corresponen a perfils de persones més insegures, de pensament més rígid i no proclius a l'empatia, mentre que les persones amb pensament flexible, uns trets de contacte social més oberts a l'àmbit sensible i més empàtics són persones que es perceben a si mateixes com a persones amb un alt nivell d'autocontrol.



Gràfica 8.6. Tendències de relació negativa



### 7.3. Diferències i tendències per trets de personalitat vs. factors d'intel·ligència emocional en relació als rols desenvolupats

Per l'anàlisi de possible relació entre trets de personalitat i factors d'intel·ligència emocional amb respecte a rols observats a l'acompliment laboral de la mostra, es prengué com a referència el desenvolupament del concepte "lideratge" fet per Goleman i posteriorment aplicat a una classificació de rols socials i operatius feta per Belbin (1981).

A la taula 8.3 es mostren els valors mitjans corresponents a la mostra prenent com a referència cadascun dels decatips i la identificació o no del rol durant el període d'observació. Donades les particularitats de la mostra i la relativa dispersió d'algunes de les puntuacions, només comentarem aquelles que presenten una diferència mínima d'1,05, el que suposaria un rang superior a un decatip i, a més a més, aquelles que impliqui un canvi de perfil baix, mig o alt en l'estructura de personalitat detectada en el qüestionari psicomètric 16PF-5.

Els resultats respecte al rol de coordinador mostren que existeixen tres aspectes que podrien correspondre a relacions entre els trets de raonament, animació i obertura al canvi en la tendència o no al desenvolupament de les actituds corresponents a aquest rol. Per una banda, els subjectes en els quals s'ha identificat aquest rol (4) presenten una molt elevada puntuació en raonament (9,250), el que significa un valor extrem en un tret que ja des d'un inici presentava una elevada puntuació en tota la mostra, amb una diferència de mitges d'1,821. A més a més, també observem una tendència de caràcter positiva en aquest mateix subgrup amb respecte al tret d'atenció a normes amb una mitja diferencial d'1,964, si bé ambdues mitges, la del grup amb rol observat i la del grup sense rol observat, es mantenen al perfil neutre de personalitat. Per altra banda, els trets d'animació i obertura al canvi presenten uns valors mitjos significativament inferiors als subjectes que aconsegueixen rols de coordinació amb respecte a aquells en els quals no s'ha observat el rol. Així, per exemple, al tret d'animació, el grup de subjectes que desenvolupen aspectes de coordinació presenten una mitja de decatip de 3,500, situant-se en l'espectre baix de puntuació en aquest tret; mentre que en el tret d'obertura al canvi, al que també mostren una mitja inferior al conjunt de la mostra, són àmpliament superats per la mitja corresponent al grup de subjectes en els quals no s'ha observat aquest tipus de rol (8,000). És a dir, si atenem a aquests aspectes, podem dir que les persones amb tendència amb exercir rols de coordinació presenten un predomini del raonament lògic i analític a l'hora d'enfocar els problemes, tenint en compte el respecte de les normes establertes al context social i mostrant-se menys proclius als aspectes d'animació i obertura al canvi.

Pel que fa a l'anàlisi de dades corresponents a l'observació d'actituds del rol de cohesionador de la mostra, aquestes foren observades en quatre dels onze subjectes que configuraven la mostra. En la comparació entre mitges de les puntuacions obtingudes a l'autoqüestionari 16PF-5, que consta en la

taula 8.3, potser, la part més rellevant sigui la tendència que mostren els subjectes que exerceixen aquest tipus de rol a tenir una estructura de personalitat on el tret de dominància (3,500) és significativament menys acusat que a la mostra global (4,545), situant-se en l'espectre baix del perfil de normalitat. Mentre que en referència a l'obertura al canvi, i també sent la seva mitja significativament inferior a la corresponent al grup de no compliment del rol (6,500 i 8,000 respectivament), les puntuacions se situen al límit de l'espectre neutre i alt dels decatips.

Les dades més significatives obtingudes al contrast entre les puntuacions mitjanes als subgrups per a la diferenciació de les persones en les quals es va observar el rol d'investigador de recursos (5), són pràcticament coincidents amb els comentats sobre la relació identificada al rol de cohesionador, és a dir, trobem una relació de caràcter negatiu respecte al tret de dominància, el decatip mig del qual se situa a l'espectre de les puntuacions baixes (3,000), molt per sota de la mitja obtinguda pel grup de subjectes que no desenvolupen aquest tipus de rols (5,833). Per la seva part, la relació amb el tret d'obertura al canvi es comporta de la mateixa forma, mostrant una diferència entre mitges de -3,033, sent aquesta la més acusada de tot el contrast establert entre els trets de personalitat i els rols. Al mateix temps s'observa una major puntuació al tret de privacitat als subjectes que desenvolupen rols d'investigador de recursos amb respecte d'aquells que no ho fan, amb una diferència de mitges d'1,767.

Pel que respecta al rol mental de cervell, és a dir, a aquells subjectes en els quals s'observen acompliments que corresponen a la generació d'idees creatives que aportin solucions poc convencionals, hem de comentar que, encara que la seva puntuació al tret d'obertura al canvi (8,000) és molt alta, aquesta no difereix de la mitja presentada pel conjunt de la mostra (7,455), ja que com hem vist anteriorment el grup d'estudi en conjunt va presentar un perfil molt acusat en aquest tret de personalitat. Tot i això, sí que trobem, als subjectes amb desenvolupament del rol mental de cervell, puntuacions més baixes que la resta de subjectes analitzats als trets d'atenció a normes (4,000), sensibilitat (5,500) i privacitat (3,250), sent els trets de sensibilitat i privacitat els que presenten una major diferència de mitges amb -2,214 i -2,179 respectivament. De la mateixa forma, el grup de persones en qui s'identificà el rol de cervell, presenta un decatip alt al tret de vigilància amb una mitja de 7,250, molt per sobre de la mitja corresponent als subjectes en els quals no s'identificà aquest rol (5,286). En resum, les dades ens mostren com els subjectes amb tendència a exercir rols de cervell presenten una puntuació molt alta als trets de raonament i obertura al canvi, mentre que es mostren menys inclinats a veure's condicionats per les normes socials mostrant puntuacions inferiors a l'àmbit de sensibilitat que apuntarien a una prevalença de l'operatiu per sobre de l'emocional, fent accessible el seu món privat respecte a les relacions que estableix amb els altres, però mantenint una mirada expectant i de vigilància cap al context dins de l'àmbit de la normalitat.

Gestió emocional al treball: anàlisi empíric

		A	B	C	E	F	G	H	I	L	M	N	O	Q <sub>1</sub>	Q <sub>2</sub>	Q <sub>3</sub>	Q <sub>4</sub>
<b>Coordinador</b>	Dif	0,643	1,821	0,179	-1,250	-1,929	1,964	-0,786	0,929	-0,393	-1,179	0,571	0,000	-1,500	-0,679	1,107	0,500
Amb rol	4	4,500	9,250	3,750	3,750	3,500	6,250	3,500	7,500	5,750	6,250	5,000	7,000	6,500	6,750	4,250	6,500
Sense rol	7	3,857	7,429	3,571	5,000	5,429	4,286	4,286	6,571	6,143	7,429	4,429	7,000	8,000	7,429	3,143	6,000
Mitja		4,091	8,091	3,636	4,545	4,727	5,000	4,000	6,909	6,000	7,000	4,636	7,000	7,455	7,182	3,545	6,182
<b>Cohesionador</b>	Dif	1,036	1,036	0,179	-1,643	0,821	1,179	0,393	1,321	-0,393	-0,393	-0,214	-0,393	-1,500	-1,071	-0,071	0,500
Amb rol	4	4,750	8,750	3,750	3,500	5,250	5,750	4,250	7,750	5,750	6,750	4,500	6,750	6,500	6,500	3,500	6,500
Sense rol	7	3,714	7,714	3,571	5,143	4,429	4,571	3,857	6,429	6,143	7,143	4,714	7,143	8,000	7,571	3,571	6,000
Mitja		4,091	8,091	3,636	4,545	4,727	5,000	4,000	6,909	6,000	7,000	4,636	7,000	7,455	7,182	3,545	6,182
<b>Investig. rec.</b>	Dif	0,200	1,300	-0,800	-2,833	0,500	0,733	0,000	1,267	0,367	0,000	1,767	0,000	-3,033	-1,067	-1,000	0,767
Amb rol	5	4,200	8,800	3,200	3,000	5,000	5,400	4,000	7,600	6,200	7,000	5,600	7,000	5,800	6,600	3,000	6,600
Sense rol	7	4,000	7,500	4,000	5,833	4,500	4,667	4,000	6,333	5,833	7,000	3,833	7,000	8,833	7,667	4,000	5,833
Mitja		4,091	8,091	3,636	4,545	4,727	5,000	4,000	6,909	6,000	7,000	4,636	7,000	7,455	7,182	3,545	6,182
<b>Cervell</b>	Dif	-0,536	0,643	0,571	3,071	0,429	-1,571	-0,393	-2,214	1,964	0,393	-2,179	0,393	0,857	0,893	0,321	-1,464
Amb rol	4	3,750	8,500	4,000	6,500	5,000	4,000	3,750	5,500	7,250	7,250	3,250	7,250	8,000	7,750	3,750	5,250
Sense rol	7	4,286	7,857	3,429	3,429	4,571	5,571	4,143	7,714	5,286	6,857	5,429	6,857	7,143	6,857	3,429	6,714
Mitja		4,091	8,091	3,636	4,545	4,727	5,000	4,000	6,909	6,000	7,000	4,636	7,000	7,455	7,182	3,545	6,182
<b>Especialista</b>	Dif	-0,167	-2,000	-0,800	-1,000	-0,233	-1,467	0,733	0,167	1,100	0,367	2,500	-1,100	-0,833	0,400	-2,100	-0,333
Amb rol	5	4,000	7,000	3,200	4,000	4,600	4,200	4,400	7,000	6,600	7,200	6,000	6,400	7,000	7,400	2,400	6,000
Sense rol	6	4,167	9,000	4,000	5,000	4,833	5,667	3,667	6,833	5,500	6,833	3,500	7,500	7,833	7,000	4,500	6,333
Mitja		4,091	8,091	3,636	4,545	4,727	5,000	4,000	6,909	6,000	7,000	4,636	7,000	7,455	7,182	3,545	6,182
<b>Monitor aval</b>	Dif	-1,267	0,933	-1,167	-1,367	0,867	-0,367	-0,367	1,633	-0,367	2,933	2,500	0,367	-0,100	0,033	-1,367	0,767
Amb rol	5	3,400	8,600	3,000	3,800	5,200	4,800	3,800	7,800	5,800	8,600	6,000	7,200	7,400	7,200	2,800	6,600
Sense rol	6	4,667	7,667	4,167	5,167	4,333	5,167	4,167	6,167	6,167	5,667	3,500	6,833	7,500	7,167	4,167	5,833
Mitja		4,091	8,091	3,636	4,545	4,727	5,000	4,000	6,909	6,000	7,000	4,636	7,000	7,455	7,182	3,545	6,182
<b>Implementador</b>	Dif	-2,100	0,100	-0,400	1,700	-3,600	1,100	-1,100	-2,300	2,200	-2,200	0,700	1,100	-0,600	2,400	2,800	-0,900
Amb rol	10	3,900	8,100	3,600	4,700	4,400	5,100	3,900	6,700	6,200	6,800	4,700	7,100	7,400	7,400	3,800	6,100
Sense rol	1	6,000	8,000	4,000	3,000	8,000	4,000	5,000	9,000	4,000	9,000	4,000	6,000	8,000	5,000	1,000	7,000
Mitja		4,091	8,091	3,636	4,545	4,727	5,000	4,000	6,909	6,000	7,000	4,636	7,000	7,455	7,182	3,545	6,182
<b>Impulsor</b>	Dif	-0,536	0,643	-1,000	-1,643	0,429	-0,393	0,000	-0,250	1,571	0,786	0,964	0,393	-1,107	0,500	1,107	0,500
Amb rol	4	3,750	8,500	3,000	3,500	5,000	4,750	4,000	6,750	7,000	7,500	5,250	7,250	6,750	7,500	4,250	6,500
Sense rol	7	4,286	7,857	4,000	5,143	4,571	5,143	4,000	7,000	5,429	6,714	4,286	6,857	7,857	7,000	3,143	6,000
Mitja		4,091	8,091	3,636	4,545	4,727	5,000	4,000	6,909	6,000	7,000	4,636	7,000	7,455	7,182	3,545	6,182
<b>Finalitzador</b>	Dif	-0,200	2,367	-0,667	-1,567	-2,333	0,733	-1,467	-0,533	0,733	-1,100	1,167	0,733	-2,467	-0,400	1,000	0,700
Amb rol	6	4,000	9,167	3,333	3,833	3,667	5,333	3,333	6,667	6,333	6,500	5,167	7,333	6,333	7,000	4,000	6,500
Sense rol	5	4,200	6,800	4,000	5,400	6,000	4,600	4,800	7,200	5,600	7,600	4,000	6,600	8,800	7,400	3,000	5,800
Mitja		4,091	8,091	3,636	4,545	4,727	5,000	4,000	6,909	6,000	7,000	4,636	7,000	7,455	7,182	3,545	6,182

Taula 8.3. Rols per factor de personalitat

A l'àmbit de les persones amb desenvolupament del rol d'especialista, pel que fa al contrast establert entre les mitges corresponents als decatips de trets de personalitat avaluats amb el 16PF-5 amb respecte al grup que no desenvolupa aquest tipus de rol, trobem, entre altres observacions, tres aspectes claus. En primer lloc, el grup de persones que desenvolupen el rol d'especialista presenten una mitja acusadament baixa en l'àmbit del perfeccionisme (2,400) respecte a aquells que no exerceixen aquest tipus de rol (4,500). De la mateixa forma, observem que la seva mitja és significativament més baixa que la de la mostra al tret de raonament (7,000 i 9,000 respectivament). Per últim, destaquem que la puntuació mitjana dels sis subjectes corresponents al grup de no acompliment del rol d'especialista, presenten una mitja significativament inferior a la seva avaluació del tret de privacitat (3,500 vs. 6,000), on són els subjectes que implementen rols d'especialista els que més reservats es mostren en aquest sentit si bé el seu perfil correspon plenament al que seria normal a la població.

A l'últim dels rols de caràcter mental, corresponent al rol de monitor avaluador, trobem també tres aspectes especialment diferencials als resultats de contrast entre les mitges obtingudes entre els diversos factors de personalitat i l'acompliment o no d'aquest rol. En primer lloc, destaca que no s'identifica cap mitja amb una diferència mostral inferior a -1,500, és a dir, caps dels trets avaluats al subgrup difereix de forma negativa amb pes específic al perfil de la personalitat. Però si trobem tres relacions de caràcter positiu que criden l'atenció i que corresponen en ordre d'importància als trets de privacitat, abstracció i sensibilitat. Les mitges de privacitat de 6,000 i 3,500 als grups d'implementació de rol i sense implementació de rol respectivament, es situen al primer d'ells en un espectre de perfil de normalitat proper al seu límit amb la zona alta, molt per sobre de la mitja global del grup obtinguda del seu decatip (4,636). Per altra banda, s'observa una gran tendència a l'abstracció amb una puntuació mitjana transducida de 8,600 sobre 10 als subjectes amb acompliment del rol de monitor avaluador, situant als mateixos en la banda alta respecte a la població general i molt per sobre de la mitja obtinguda al subgrup de persones que no implementen el rol de monitor avaluador, el perfil del qual es situa en la zona mitja del gràfic amb una puntuació mitja de 5,667. Finalment, observem també una relació de caràcter positiu a les puntuacions obtingudes al tret de sensibilitat i que corresponen, al cas del subgrup de subjectes amb implementació del rol de monitor avaluador, a un decatip alt, amb una mitja de 7,800 molt per sobre del grup contrast que presenta una mitja de 6,167.

Respecte a l'anàlisi obtingut al contrast en l'observació o no d'execució de rols operatius (implementador, impulsor i finalitzador), cal destacar que s'ha descartat cap tipus de conclusió sobre contrastos i diferències de mitges que ens pogueren donar informació respecte a trets de personalitat i rol d'implementador. Això és a causa del fet que pràcticament la totalitat de la mostra amb excepció d'un sol subjecte foren identificats com persones que en algun moment executaven rols

d'implementador, pel que qualsevol dada obtinguda per aquest contrast no podria aconseguir la més mínima significació dins el nostre estudi. Pel contrari, l'acompliment de rols d'impulsor i de finalitzador, identificats en quatre i sis subjectes significativament, ens permeten almenys identificar alguna possible relació que hauria de ratificar-se en estudis de més àmplia mostra.

Entre les observacions realitzades respecte a la diferència de trets de personalitat observats entre persones que desenvolupen rol d'impulsor i els que no, destaca que els primers presenten una puntuació mitjana significativament inferior al tret de dominància, mantenint-se dins l'espectre de decatip baix (3,500) molt diferenciat de la mitja que presenten els subjectes que no desenvolupen aquest tipus de rol (5,143), i el perfil del qual se situa a l'espectre mig de les tendències d'avaluació de trets. Però, també destaca que les persones que implementen tasques corresponents al rol d'impulsor, presenten un perfil amb més dominància del tret de vigilància que aquelles que no desenvolupen aquest tipus de rols, amb unes mitges de 7,000 i 5,429 respectivament, i que guardarien coherència amb els aspectes més destacats a la definició del rol.

Per últim, en l'observació sobre les diferències de mitges presentades entre el diversos grups segons implementació o no dels rols operatius de finalitzador, observem que els subjectes que responen al grup que desenvolupa a aquest tipus de rols (6) presenten un decatip molt alt al tret de raonament amb una mitja de 9,167, 2,367 punts per sobre de la mitja del grup que no exerceix aquest rol. Per altra banda, s'observen a les persones que desenvolupen rols de finalitzador mitges inferiors en el conjunt de decatips als factors d'obertura al canvi (6,333), animació (3,667) i dominància (3,833), el que suposa una marcada diferència respecte a la mitja del subgrup de subjectes que no implementen aquest tipus de rols. És a dir, en resum, presentarien un perfil de persones més orientades a la part operativa de les tasques, amb una visió racional i estratègica de les mateixes.

Un cop realitzat el contrast de diferències respecte als factors de personalitat i rols desenvolupats, es procedí fent servir la mateixa sistemàtica a traçar un possible anàlisi relacional entre els rols identificats a la mostra, foren aquests socials, mentals o operatius, i les puntuacions obtingudes pels subjectes a l'autoqüestionari d'intel·ligència emocional d'Emily Sterrett, tal com es mostra a la taula 8.4, i els resultats dels quals corresponen a una conversió de les puntuacions directes de l'autoqüestionari a una escala d'1 a 10 equiparable amb les puntuacions de decatips 16PF-5. Tanmateix, cal tenir en compte, com s'ha comentat anteriorment, que les respostes obtingudes a l'autoqüestionari d'intel·ligència emocional d'Emily Sterrett, la mostra va presentar un perfil molt homogeni a les respostes sense pràcticament dispersió en cap dels cassos, el que es repeteix també, òbviament, al seu contrast amb rols. En conclusió, no podem destacar aspectes realment significatius d'aquest contrast.

		Memòria						
		Autoconsciència	Empatia	Autoconfiança	Motivació	Autocontrol	Competència social	Mitja IE
Coordinador	Diferències	-0,7738	-0,4405	-0,3810	0,2738	0,5357	0,0595	-0,1210
	Amb rol	5,4167	6,0833	5,6667	6,4167	6,2500	5,2500	5,8472
	Sense rol	6,1905	6,5238	6,0476	6,1429	5,7143	5,1905	5,9683
		5,9091	6,3636	5,9091	6,2424	5,9091	5,2121	5,9242
Cohesionador	Diferències	-0,3810	-0,0476	-0,5119	0,4048	0,5357	0,4524	0,0754
	Amb rol	5,6667	6,3333	5,5833	6,5000	6,2500	5,5000	5,9722
	Sense rol	6,0476	6,3810	6,0952	6,0952	5,7143	5,0476	5,8968
		5,9091	6,3636	5,9091	6,2424	5,9091	5,2121	5,9242
Investigador rec.	Diferències	-0,8111	-0,0556	-0,8111	0,2889	0,6556	-0,3889	-0,1870
	Amb rol	5,4667	6,3333	5,4667	6,4000	6,2667	5,0000	5,8222
	Sense rol	6,2778	6,3889	6,2778	6,1111	5,6111	5,3889	6,0093
		5,9091	6,3636	5,9091	6,2424	5,9091	5,2121	5,9242
Cervell	Diferències	-0,1190	-0,0476	0,2738	-0,3810	-0,1190	-0,8571	-0,2083
	Amb rol	5,8333	6,3333	6,0833	6,0000	5,8333	4,6667	5,7917
	Sense rol	5,9524	6,3810	5,8095	6,3810	5,9524	5,5238	6,0000
		5,9091	6,3636	5,9091	6,2424	5,9091	5,2121	5,9242
Especialista	Diferències	0,5333	0,0667	-0,0778	-0,2000	-0,4444	-0,1444	-0,0444
	Amb rol	6,2000	6,4000	5,8667	6,1333	5,6667	5,1333	5,9000
	Sense rol	5,6667	6,3333	5,9444	6,3333	6,1111	5,2778	5,9444
		5,9091	6,3636	5,9091	6,2424	5,9091	5,2121	5,9242
Monitor aval	Diferències	-0,0778	0,0667	-0,2000	-0,2000	-0,2000	-0,5111	-0,1870
	Amb rol	5,8667	6,4000	5,8000	6,1333	5,8000	4,9333	5,8222
	Sense rol	5,9444	6,3333	6,0000	6,3333	6,0000	5,4444	6,0093
		5,9091	6,3636	5,9091	6,2424	5,9091	5,2121	5,9242
Implementador	Diferències	0,6333	-0,7000	0,2667	-0,4667	-0,8333	-0,8667	-0,3278
	Amb rol	5,9667	6,3000	5,9333	6,2000	5,8333	5,1333	5,8944
	Sense rol	5,3333	7,0000	5,6667	6,6667	6,6667	6,0000	6,2222
		5,9091	6,3636	5,9091	6,2424	5,9091	5,2121	5,9242
Impulsor	Diferències	0,5357	-0,9643	-0,3810	-0,3810	-0,3810	-0,0714	-0,2738
	Amb rol	6,2500	5,7500	5,6667	6,0000	5,6667	5,1667	5,7500
	Sense rol	5,7143	6,7143	6,0476	6,3810	6,0476	5,2381	6,0238
		5,9091	6,3636	5,9091	6,2424	5,9091	5,2121	5,9242
Finalitzador	Diferències	-1,3889	-0,6778	-0,5333	-0,0444	0,8111	-0,8333	-0,4444
	Amb rol	5,2778	6,0556	5,6667	6,2222	6,2778	4,8333	5,7222
	Sense rol	6,6667	6,7333	6,2000	6,2667	5,4667	5,6667	6,1667
		5,9091	6,3636	5,9091	6,2424	5,9091	5,2121	5,9242
Diversitat rols	Diferències	2,2500	1,0000	0,8333	0,5000	-0,2500	-0,2500	0,3750
	2-3 rols	6,5000	7,0000	6,3333	6,5000	5,7500	5,6667	6,2917
	4-5 rols	4,2500	6,0000	5,5000	6,0000	6,0000	5,9167	5,9167
	6-7 rols	5,6667	6,0000	5,2222	6,3333	6,1111	4,3333	5,6111
		5,9091	6,3636	5,9091	6,2424	5,9091	5,2121	5,9242

Taula 8.4. Rols per habilitat d'IE



També, buscant una alternativa, es va procedir a una classificació dels subjectes de la mostra seguint un criteri d'acumulació de rols en tres subgrups corresponents a haver observat la implementació de dos a tres rols al subgrup 1, quatre a cinc rols al subgrup 2 i de sis a set rols al subgrup 3, corresponent a les dades de distribució de l'observació. Les dades d'aquesta comparativa de mitges, que també consten a la part última de la taula 8.4, tampoc ens permeten identificar diferències significatives entre els diferents subgrups. Tot lo anterior referit a aquesta dificultat per poder identificar i contrastar tendències de mitges d'implementació de rols vs. àmbits d'autopercepció d'intel·ligència emocional, podria ser degut a les limitacions i característiques de la mostra, per també, possiblement, a la limitada sensibilitat de l'autoqüestionari en comparació amb proves altament estructurades i de validesa repetidament confirmada com és el cas del test 16PF-5, que sí que ens ha permès identificar algunes de les diferències.





## 8. Anàlisi de l'impacte social

La consideració de la interacció entre trets de personalitat i factors d'intel·ligència emocional suposa especialment l'oportunitat de generar, a partir de la identificació de les seves possibles correlacions, la projecció que aquesta combinatòria tindria respecte al desenvolupament d'actituds i aspectes claus com l'obertura al canvi i la plasticitat a l'àmbit de la gestió dels recursos humans i la diversificació i l'assignació de tasques aprofitant la tendència a desenvolupar diferents tipus de rols que tendeix a exercir cadascuna de les persones de forma natural.

De fet, aquests aspectes ja han sigut treballats i s'han fet servir per la selecció de personal i la configuració d'equips per a tasques que requereixen competències clarament identificades. Però sembla d'especial interès considerar la possible interacció d'aquests factors i el que potser pogués ser el seu impacte d'optimització en contextos que, per una banda requereixen d'una alta especialització tècnica, però que paral·lelament, com és el cas del context on s'ha desenvolupat l'estudi, exigeixen una gran capacitat per acomplir en molt poc temps rols diferents i integrar noves metodologies de treball.

Al nostre cas, evidentment les avaluacions realitzades respecte a l'estructura de personalitat i predominança de trets a la prova psicomètrica 16PF-5, consoliden, en bona mesura, les expectatives que serien prioritàries d'identificar al conjunt d'integrants dels equips de treball, com són la tendència a puntuacions especialment altes en raonament i obertura al canvi, amb un perfil bàsicament orientat a la tasca intel·lectual però amb aspectes operatius rellevants assentats sobre una personalitat que, en línies generals, mostra gran equilibri i estabilitat.

De la mateixa forma, seria especialment interessant trobar en quin grau són correlatives i quin caràcter de predicció tindrien les interaccions entre els trets de personalitat que mostren els individus i els àmbits d'informació sobre les dimensions d'intel·ligència emocional, posant especial interès, si tenim en compte les característiques i tasques dels departaments analitzats, als aspectes de motivació i autoconfiança, sense ignorar ni molt menys els aspectes interpersonals d'empatia i competència social, ja que necessàriament suposa la permanent interacció, l'escolta activa no solament de la informació sobre els processos a desenvolupar, sinó també de les impressions i iniciatives que podrien incorporar elements d'innovació a la metodologia per l'acompliment de les tasques.



## Conclusions

A l'inici del present treball, s'establí que l'estudi tractaria de respondre a la següent hipòtesi:

*“Confirmar, a partir del contrast entre les puntuacions obtingudes a l'avaluació estandaritzada de trets de personalitat i l'autovaloració de factors d'intel·ligència emocional, l'existència de relació entre algunes de les seves variables clau i l'acompliment de rols desenvolupats per part de la mostra al context laboral analitzat.”.*

Abans de procedir a l'exposició dels resultats de l'estudi, hem de destacar les limitacions anteriorment exposades al punt d'“abast del treball”, i que responien a factors contextuals, de focus d'estudi i de necessitats o límits establerts a la implementació de la metodologia. Atenent aquests aspectes, es traçà un estudi que incorporava el registre d'algunes dades d'itinerari formatiu-professional que pogueren ser d'interès, la implementació per part de la mostra de la prova psicomètrica d'avaluació de personalitat 16PF-5 i el qüestionari d'autopercepció d'intel·ligència emocional d'Emily Sterrett, així com una observació temporalment limitada per part de l'investigador amb l'objectiu d'identificar rols exercits pels subjectes de la mostra segons la classificació de R. Meredith Belbin.

Cal aclarir, que les conclusions o resultats d'aquest treball no poden generalitzar-se a possibles situacions i contextos similars, ja que les dades responen a una única mostra estudiada amb una sistemàtica d'avaluació transversal, pel que desconeixem la consistència de les observacions al llarg del temps.

No obstant això, tot i les limitacions expressades anteriorment, l'anàlisi de les dades en permet identificar alguns aspectes que resulten d'especial interès:

- Pel que fa al perfil de la mostra, amb un total d'11 subjectes, aquesta comptà amb una lleugera majoria de dones sobre homes, sent aquestes un 67,3% del conjunt de la mostra sense que existeixi diferència significativa entre ambdós departaments estudiats (i+D i qualitat). Tots els integrants de la mostra mostraren un perfil molt homogeni respecte al nivell de formació acadèmica, corresponent a la pràctica totalitat a estudis universitaris amb predominança de les titulacions en diverses enginyeries. La distribució de les edats va ser pràcticament homogènia als dos grups. Respecte a les dades d'identificació d'experiència laboral, temps de dedicació a l'empresa i temps de treball continu al mateix departament, s'observà una lleugera diferència entre els subjectes d'ambdós departaments, sent el de I+D el que acumula menys anys en qualsevol dels tres capítols. Cap d'aquestes variables sembla

tenir relació significativa amb les dades obtingudes als instruments fets servir a la investigació (16PF-5, qüestionari d'autoavaluació d'IE i registre de rols exercits).

- L'avaluació de trets de personalitat, mitjançant la prova psicomètrica 16PF-5, presentà en la seva conversió en decatips un perfil molt estable en l'àmbit mig-alt de puntuacions dels diversos trets, amb tendències acusades i compartides de puntuació alta en raonament i obertura al canvi, que respondrien a nivell global a estructures de personalitat emocionalment estables amb tendència a l'orientació a la tasca als aspectes d'anàlisi racional de la mateixa i de capacitat per integrar noves metodologies. Tanmateix, a l'anàlisi segmentat per departaments s'observen algunes diferències significatives entre els perfils mitjans dels seus integrants. Així, al cas de l'equip corresponent al departament d'I+D, a la seva puntuació mitjana observem com la ja alta puntuació d'obertura al canvi (comentada anteriorment) és encara més pronunciada fins a assolir un decatip 9 al mateix temps que observem una puntuació alta (8) al tret d'autosuficiència. Això contrasta amb el perfil mig obtingut al departament de qualitat, que si bé manté el mateix nivell de decatip, presenta nivells moderadament inferiors en obertura al canvi i autosuficiència, així com puntuacions en l'espectre moderadament baix als trets d'estabilitat i dominància. Per altra part, a l'anàlisi dels resultats obtinguts a partir del 16PF-5, hem de destacar que a la mostra no es detectà cap cas amb puntuacions baixes als trets de raonament, vigilància, abstracció, aprensió, autosuficiència i tensió. Tampoc s'identificaren puntuacions d'espectre alt als trets d'estabilitat, atreviment i perfeccionisme. Tot i la tendència a l'homogeneïtat de perfils a la mostra estudiada, la prova 16PF-5 ens va permetre identificar diferències interindividuals per fer els posteriors anàlisis.
- Les dades obtingudes a partir de l'autoregistre d'intel·ligència emocional d'Emily Sterrett presenten també molt poca variabilitat entre els grups i cada individu, mostrant, almenys al conjunt dels subjectes estudiats i conforme a la metodologia establerta en aquest estudi, una reduïda sensibilitat per identificar i mesurar diferències tendint en general a puntuacions mitjanes o moderadament altes en qualsevol dels paràmetres avaluats, sent el de competència social el que presenta menors puntuacions en autopercepció, fet que contrasta amb la percepció alta d'habilitat d'empatia que afirmen tenir els subjectes, amb una puntuació mitjana de 19 sobre 25 sense pràcticament diferència entre cap dels grups. Per altra banda, gairebé no s'observaren diferències respecte als nivells d'autopercepció de la resta d'àmbits avaluats (autoconsciència, autoconfiança, motivació i autocontrol).
- Respecte a la possible relació o tendència entre trets de personalitat i factors percebuts a l'autoavaluació d'intel·ligència emocional, aquesta només va poder identificar-se a l'anàlisi específic de contrastos de mitges segons tret, ja que les puntuacions globals dels factors d'IE gairebé no van presentar variabilitat a la mostra. Al contrast de factors d'IE associats a l'àmbit interpersonal no vàrem trobar cap relació de tendència estable entre trets de

personalitat i empatia, mentre que en competència social s'identificaren dues tendències simètriques de caràcter positiu (increment de puntuació en el mateix sentit) respecte als trets d'afabilitat i obertura al canvi, sent aquest últim el que presentà la puntuació més significativa de totes les relacions establertes.

- A nivell d'intel·ligència intrapersonal, va destacar el factor d'autoconfiança, que ens va permetre identificar al seu contrast amb trets de personalitat tres tendències de caràcter positiu (afabilitat, dominància i obertura al canvi) i quatre de caràcter negatiu (animació, atenció a normes, sensibilitat i privacitat).
- També identificarem relació de tendència negativa entre motivació i animació, i entre autocontrol respecte a animació, sensibilitat i obertura al canvi. D'altra banda, el factor de motivació manté dos espectres de caràcter positiu als trets de personalitat d'atenció a normes i sensibilitat. No s'ha trobat cap tendència destacable d'interacció entre l'autoconsciència i cap de les puntuacions obtingudes als diversos trets de personalitat.
- Respecte a l'observació del desenvolupament de rols, les dades obtingudes ens van permetre constatar que la pràctica totalitat dels subjectes exerciren diversos rols al llarg de la jornada, si bé presenten algunes diferències tant a nivell individual com departamental, sent el rol d'implementador el més compartit (amb un 90,9% dels cassos), mentre que els rols de coordinador, cohesionador, cervell i impulsor són els que apareixen en menor nombre de cassos (36,4% dels cassos).
- El contrast de dades obtingudes entre l'acompliment de rols i trets de personalitat, ens van oferir alguns punts d'informació d'interès. En primer lloc, pel que fa als rols de caire social, el de coordinador, als subjectes als quals es va observar la seva implementació, presentaren a l'avaluació dels trets de personalitat una molt elevada puntuació en raonament amb 9,250 com a mitja dels decatips, sent un valor extrem molt per sobre de la mitja de la mostra que ja de per si era alta. En el mateix sentit, s'observaren majors puntuacions que la resta respecte al tret d'atenció a normes, mentre que presenten unes puntuacions per sota de la mitja en animació i obertura al canvi (3,500 i 6,500 respectivament). En segon lloc, les persones en les quals s'identificaren rols de cohesionador mostraren puntuacions inferiors al tret de dominància i obertura al canvi. Per últim, les persones que exerciren rols d'investigador de recursos, a l'igual que aquelles que desenvoluparen rols de cohesionador, presentaren mitges significativament més baixes als àmbits de dominància i obertura al canvi, sent aquesta última la major diferència identificada entre tots els contrastos, mentre que presenten una tendència de caràcter positiu amb una puntuació per sobre de la mitja al tret de privacitat.
- Per altra banda, atenent als rols de caire mental, als subjectes que desenvoluparen rols de cervell s'observaren puntuacions més baixes que la resta de la mostra als trets d'atenció a normes (4,000), sensibilitat (5,500) i privacitat (3,250), sent els trets de sensibilitat i privacitat

els que presentaren una major diferència de mitges respecte al grup de contrast (-2,014 i -2,179 respectivament); i un notable increment a la puntuació referida al tret de vigilància (7,270), molt per sobre de la mitja de la resta de participants. Les persones que desenvoluparen rols d'especialista, van presentar una tendència amb mitges acusadament inferiors a la puntuació dels trets de perfeccionisme i raonament, mentre que la seva puntuació mitja va ser superior a la de la mostra en privacitat. En tercer lloc, respecte a les persones que exerciren el rol de monitor avaluador, destacarem que tots ells presentaren puntuacions mitjanes significativament més altes que la resta del grup als trets de sensibilitat, abstracció i privacitat.

- Per últim, respecte al contrast de trets de personalitat respecte als rols operatius o d'acció, es va haver de descartar qualsevol mena de contrast i diferències de mitges en referència al rol d'implementador, ja que aquest es donava en la pràctica totalitat de la mostra amb excepció d'un sol subjecte. Respecte a les persones que implementaren rols d'impulsor (4), es va senyalar que tendiren a obtenir puntuacions baixes en dominància, mantenint-se en un decatip baix amb una mitja de 3,500, a molta distància de la mitja de la resta del grup (5,143). Per altra banda, aquest mateix grup presentà una alta puntuació en vigilància, situant-se en el rang moderadament alt amb una marcada diferència respecte a la mitja general de la mostra. Per últim, al contrast de diferències de mitges segons grups d'implementació o no de rol finalitzador, observarem que aquells que desenvolupen aquest tipus de rol tingueren una tendència molt marcada a obtenir puntuacions molt altes al tret de raonament amb un decatip mig de 9,167, 2,037 punts per sobre de la mitja del grup de contrast. Però, tendiren a mostrar puntuacions inferiors als trets d'obertura al canvi, animació i dominància, quedant els dos últims en l'espectre baix de les puntuacions.
- Pel que fa al contrast d'implementació de rols i puntuacions obtingudes al qüestionari d'autoavaluació d'IE, a causa de l'escassa sensibilitat de diferències interpersonals detectades en la passació, no es va poder extreure de les seves dades cap conclusió entre possibles relacions entre àmbits d'IE i desenvolupament de rols observats.

En resum, si bé l'estudi portat a fi ha identificat relacions entre trets de personalitat i àmbits d'intel·ligència emocional amb alguns factors que pogueren ser de pes específic en el desenvolupament de rols, hem de concloure que no s'ha pogut fer una anàlisi de caràcter correlacional que pogués tenir un pes específic i clarament significatiu respecte el possible impacte en relació al desenvolupament natural dels rols en el context de treball en equip. Sí que hem evidenciat relacions concretes entre trets de personalitat i implementació de rols que apuntarien en el sentit de la possible confirmació de part de la hipòtesi plantejada. També, hem identificat alguns elements d'incidència en la interacció entre trets de personalitat i àmbits d'avaluació emocional, però aquest contrast no ha pogut extrapolarse a l'estudi de la seva possible influència respecte a l'acompliment de rols.

## Pressupost

Aquest projecte s'ha realitzat amb la gestió corresponent d'una consultoria. Per tant, no hi ha hagut una inversió inicial; només s'ha requerit l'ús de material i eines habituals d'oficina, així com despeses de personal corresponents al dos membres que han gestionat l'estudi. Aquests s'han comptabilitzat a partir d'un cost hora fixat inicialment i una quantitat d'hores validades pel corresponent part d'hores de l'empresa.

En separem les despeses desglossades en Personal, Material i Altres Serveis:

- **Pressupost del Personal**

Aquest estudi s'ha dut a terme per l'autor del document, considerat com enginyer junior/becari a qui li correspon un sou de 6 €/hora segons el conveni signat per part de l'empresa i la universitat, i el tutor de la universitat, a qui se li assigna un cost de 40 €/hora.

Personal	Cost/hora [€/h]	Hores/setmana [h]	Setmanes	Cost [€]
Tutor	40	0,5	22	440,00 €
Autor del projecte	6	25	22	3.300,00 €
<b>Total</b>				<b>3.740,00 €</b>

El cost total en personal ha estat de 3.740,00 €.

- **Pressupost del Material**

En aquest punt s'inclou la despesa en materials, eines i objectes que s'hagin fet servir per realitzar el projecte. L'autoqüestionari d'Intel·ligència Emocional d'Emily Sterrett està a disposició del públic i, per tant, no suposa una despesa. Per altra banda, la llicència de l'autoqüestionari 16PF-5 té un preu oficial de 79,75 € la unitat. A aquest preu se li aplica un descompte del 10% un cop sobrepassades les deu unitats; aquest càlcul correspon a un total de 757,90 €.

Material	Cost [€]
Autoqüestionari 16PF-5	757,90 €
Portàtil HP 15-bw007ns	469,00 €
Paquet Microsoft Office 6 mesos	60,00 €
Material d'oficina	5,00 €
Copisteria	170,00 €
<b>Total</b>	<b>639,00 €</b>

El cost total de material ha estat de 639,00 €.

- **Pressupost en Altres Serveis**

A conseqüència de la localització de l'empresa on s'ha realitzat l'estudi, situada a Bellaterra, cal afegir al pressupost la despesa en transport públic tant en ferrocarrils com en RENFE. Aquest correspon al bitllet trimestral T-trimestre de 2 zones, que faciliti el transport de Barcelona a Bellaterra. Com que la durada de l'estudi és d'aproximadament 6 mesos, s'han fet servir dos bitllets.

Altres Serveis	Concepte	Cost [€]
Transport	T-Trimestre 2 zones	196,50 €
Transport	T-Trimestre 2 zones	196,50 €
<b>Total</b>		<b>393,00 €</b>

El cost total d'altres serveis és de 393,00 €.

- **Pressupost Total**

Pressupost	Cost [€]
Personal	3.740,00 €
Material	639,00 €
Altres Serveis	393,00 €
<b>Total</b>	<b>4.772,00 €</b>

El cost total estimat que suposa realitzar l'estudi és de 4.772,00 €.



## Bibliografia

Amezcu, Juan Antonio. «Diferencias de género en autoconcepto en sujetos adolescentes.» *Anales de la psicología. Universidad de Granada*. 2000. [http://www.um.es/analesps/v16/v16\\_2/10-16\\_2.pdf](http://www.um.es/analesps/v16/v16_2/10-16_2.pdf) (último acceso: 15 de 02 de 2018).

Antuña, M<sup>a</sup> Ángeles, F.J. Cano, y J García. «Modelos teóricos en la psicología de la personalidad. (Material didáctico Bloque 2. Tema 2. Teorías de la personalidad, Curso 2008-2009).» *Departamento de Personalidad, Evaluación y Tratamiento Psicológicos, Universidad de Sevilla*. [http://asignatura.us.es/personalidad/doc/tp\\_t2a.pdf](http://asignatura.us.es/personalidad/doc/tp_t2a.pdf) (último acceso: 15 de 02 de 2018).

Belbin, Meredith. *Teoria de rols d'equip*. 1981.

Bueno, Agustín. «Autoconcepto adolescente y clase social.» *Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social*. N 2. *Universidad de Alicante*. 10 de 1993. [http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/5892/1/ALT\\_02\\_18.pdf](http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/5892/1/ALT_02_18.pdf) (último acceso: 15 de 02 de 2018).

Cardenal, Victoria, i Alfredo Fierro. «Componentes y correlatos del autoconcepto en la escala de Piers-Harris.» *Eudemon.net*. 1999. <http://eudemon.net/componentes%20y%20correlatos.pdf> (últim accés: 15 / 02 / 2018).

Catalana, Gran Diccionari de la Llengua. *Gran diccionari de la Llengua Catalana*. <http://www.diccionari.cat/lexicx.jsp?GECART=0146584> (último acceso: 15 de 04 de 2018).

—. *Gran Diccionari de la Llengua Catalana*. <http://www.diccionari.cat/lexicx.jsp?GECART=0078120> (último acceso: 15 de 03 de 2018).

Catalana, Gran Enciclopèdia de la Llengua. *Gran Enciclopèdia de la Llengua Catalana*. <http://www.diccionari.cat/lexicx.jsp?GECART=0103013> (último acceso: 15 de 02 de 2018).

Cattell, Raymond B. *16PF-5 quadernet de respostes*. autoqüestionari, Madrid: TEA Ediciones S.A., 1998.

—. *Teoria dels 16 trets de personalitat*. 1994.

Coll, Josep. «Lideratge i Direcció.» *Apunts de l'assignatura*. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya, 09 de 2017.

De Las Heras, Javier. *Conoce tu personalidad. Por qué eres como eres*. Madrid: La Esfera de los Libros S.L., 2010.

Dorsch, Friedrich. *Diccionario de psicología*. Barcelona: Herder, 1981.

Esnaola, Igor. «El autoconcepto: perspectivas de investigación.» *Revista de Psicodidáctica. Universidad del País Vasco*. 2008. <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/175/17513105.pdf> (último acceso: 15 de 02 de 2018).

Gardner, Howard. *Estructures de la Ment*. New York, 1983.

—. *Intel·ligències Múltiples*. New York, 1993.

—. *Teoria de les intel·ligències múltiples*. New York, 1983.

Goleman, Daniel. *Intel·ligència Emocional*. 1995.

—. *La pràctica de la Intel·ligència Emocional*. Barcelona: Kairós, 1998.

Goleman, Daniel. «What Makes a Leader?» *Harvard Business Review*, 2004.

Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, i Annie McKee. *El líder ressonant crea més*. 2001.

Lemos, Viviana. «La deseabilidad social en la evaluación de la personalidad infantil.» *Suma Psicológica*, Vol. 13, Nº 1. 2006. <http://openjournal.konradlorenz.edu.co/index.php/sumapsi/article/viewArticle/57> (último acceso: 15 de 02 de 2018).

Martínez-Otero, Valentín. «Autoconcepto docente: análisis de una muestra de profesores y orientadores mexicanos.» *Revista de educación y futuro*. 2003. [http://www.cesdonbosco.com/revista/profesores/junio\\_03/autoconcepto.pdf](http://www.cesdonbosco.com/revista/profesores/junio_03/autoconcepto.pdf) (último acceso: 15 de 02 de 2018).

Matesanz, Agripino. *Evaluación estructurada de la personalidad*. Madrid: Pirámide, 1997.

Mercadé, Aleix. «Los 8 tipos de Inteligencia según Howard Gardner: la teoría de las inteligencias múltiples.» 2015. <http://materialestic.es/transicion/apuntes/Los.8.tipos.de.inteligencia.segun.Howard.Gardner.pdf> (último acceso: 15 de 04 de 2018).

Mesa Jacobo, Jennifer Rose. *Inteligencia Emocional, Rasgos de Personalidad e Inteligencia Psicométrica en Adolescentes*. 2015.

Nuevo, Roberto. «Diferencias asociadas a la edad en el efecto de la deseabilidad social en el autoinforme del estado emocional.» *Revista Española Geriatria y Gerontología*. 2009. <http://www.elsevier.es/en/node/2072868> (último acceso: 25 de 02 de 2018).

Padilla, M<sup>a</sup> Teresa. «Diferencias de género en el autoconcepto general y académico de estudiantes de 4º de ESO.» *Revista de Educación. Universidad de Sevilla*. 2007. [http://www.revistaeducacion.mec.es/re352\\_22.pdf](http://www.revistaeducacion.mec.es/re352_22.pdf) (último acceso: 25 de 02 de 2018).

Paroli Úbeda, D<sup>a</sup>. Ana Isabel. «Inteligencia Emocional y Personalidad: Factores predictores del Rendimiento Académico.» <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6161336.pdf> (último acceso: 10 de 05 de 2018).

Russell, Mary T., y Darci L. Karol. *Manual 16PF-5*. Manual, Madrid: TEA Ediciones S.A., 2003.

Snyder, Charles R. *The Psychology of Hope: You Can Get There From Here*. 1994.

Wikipèdia. *Wikipèdia*. [https://es.wikipedia.org/wiki/Rol\\_social](https://es.wikipedia.org/wiki/Rol_social) (último acceso: 15 de 04 de 2018).



## Annex A

### A1. Qüestionari de dades rellevants

#### Recull de dades bàsiques voluntàries

Sexe: M / F

Rang d'edat:

20 – 25 26 – 30 31 – 35 36 – 40 41 – 45

46 – 50 51 – 55 56 – 60 61 – 65

Càrrec/Lloc actual: \_\_\_\_\_

Departament: \_\_\_\_\_

Temps d'experiència laboral (en general): \_\_\_\_\_

Temps en l'empresa (a qualsevol càrrec): \_\_\_\_\_

Temps al departament actual: \_\_\_\_\_

Formació/Estudis: \_\_\_\_\_



## A2. Autoqüestionari de factors de personalitat 16PF-5 de Cattell

### Nº Preguntes

- 1 En un negoci seria interessant encarregar-se de:
  - a Las máquinas o llevar registros
  - b ?
  - c Entrevistar y hablar con personas
- 2 Normalmente me voy a dormir sintiéndome satisfecho de cómo ha ido el día
  - a Verdadero
  - b ?
  - c Falso
- Si observo que la línea de razonamiento de otra persona es incorrecta,
  - a Se lo señalo
  - b ?
  - c Lo paso por alto
- 3 normalmente
  - a Se lo señalo
  - b ?
  - c Lo paso por alto
- 4 Me gusta muchísimo tener invitados y hacer que lo pasen bien
  - a Verdadero
  - b ?
  - c Falso
- 5 Cuando tomo una decisión, siempre pienso cuidadosamente en lo que es correcto y justo
  - a Verdadero
  - b ?
  - c Falso
- 6 Me atrae más pasar una tarde ocupado en una tarea tranquila a la que tenga afición, que estar en una reunión animada.
  - a Verdadero
  - b ?
  - c Falso
- 7 Admiro más a:
  - a Una persona con capacidad de tipo medio, pero con una moral estricta
  - b ?
  - c Una persona con talento, aunque a veces no sea responsable
- 8 Sería más interesante ser:
  - a Ingeniero de la construcción
  - b ?
  - c Escritor de teatro
- 9 Normalmente soy el que da el primer paso al hacer amigos
  - a Verdadero
  - b ?
  - c Falso

**10 Me encantan las buenas novelas u obras de teatro/cine**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**11 Cuando la gente autoritaria trata de dominarme, hago justamente lo contrario de lo que quiere**

- a Si
- b ?
- c No

**12 Algunas veces no congenio muy bien con los demás porque mis ideas no son convencionales y corrientes.**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**13 Muchas personas te "apuñalarían por la espalda" para salir ellas adelante.**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**14 Me meto en problemas, porque a veces sigo adelante con mis ideas sin comentarlas con las personas que pueden estar implicadas**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**15 Hablo de mis sentimientos**

- a Con facilidad, cuando las personas parecen estar interesadas
- b ?
- c Sólo si no tengo más remedio

**16 Me aprovecho de la gente**

- a Algunas veces
- b ?
- c Nunca

**17 Mis pensamientos son demasiado complicados y profundos como para ser comprendidos por muchas personas**

- a Casi nunca
- b ?
- c A menudo

**18 Prefiero:**

- a Comentar mis problemas con los amigos
- b ?
- c Guardarlos para mis adentros

**19 Pienso acerca de las cosas que debería haber dicho, pero que no las dije**

- a Casi nunca
- b ?
- c A menudo

**20 Siempre estoy alerta ante los intentos de propaganda en las cosas que leo**

- a Si
- b ?
- c No

**21 Si las personas actúan como si yo no les gustara:**

- a No me perturba
- b ?
- c Normalmente me hace daño

**22 Cuando observo que difiero de alguien en puntos de vista sociales, prefiero:**

- a Discutir el significado de nuestras diferencias básicas
- b ?
- c Cambiar de tema

**23 He dicho cosas que hirieron los sentimientos de otros**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**24 Si tuviera que cocinar o construir algo, seguiría las instrucciones exactamente**

- a Verdadero, para evitar sorpresas
- b ?
- c Falso, porque podría hacer algo más interesante

**25 A la hora de construir o hacer algo, preferiría trabajar:**

- a Con otros
- b ?
- c Yo solo

**26 Me gusta hacer planes con antelación para no perder tiempo entre las tareas**

- a Raras veces
- b ?
- c A menudo

**Normalmente me gusta hacer mis planes yo solo, sin interrupciones y sugerencias**

**27 de otros**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**28 Cuando me siento tenso, incluso pequeñas cosas me sacan de quicio**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso



**29 Puedo encontrarme bastante a gusto en un ambiente desorganizado**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**30 Si mis planes, cuidadosamente elaborados, tuvieran que ser cambiados a causa de otras personas**

- a Eso me molestaría e irritaría
- b ?
- c Me parecería bien y estaría contento de cambiarlos

**31 Preferiría:**

- a Estar en una oficina organizando y atendiendo personas.
- b ?
- c Ser arquitecto y dibujar planos en un despacho tranquilo.

**32 Cuando las pequeñas cosas comienzan a marchar mal una detrás de otras**

- a Me siento como si no pudiera dominarlas
- b ?
- c Continúo de un modo normal

**33 Me satisface y entretiene cuidarme de las necesidades de los demás**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**34 A veces hago observaciones tontas, a modo de broma, para sorprender a los demás**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**35 Cuando llega el momento de hacer algo que he planeado y esperado, a veces no me apetece ya continuarlo**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**36 En las situaciones que dependen de mí, me siento bien dando instrucciones a los demás**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**37 Preferiría emplear una tarde:**

- a Haciendo con tranquilidad y sosiego algo por lo que tenga afición.
- b ?
- c En una fiesta animada

**38 Cuando yo sé muy bien lo que el grupo tiene que hacer, me gusta ser el único en dar las órdenes**

- a Sí
- b ?
- c No

**39 Me divierte mucho el rápido y vivaz humor de algunas series de televisión**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**40 Le doy más valor y respeto a las normas y buenas maneras que a una vida fácil**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**Me encuentro tímido y retraído a la hora de hacer amigos entre personas**

**41 desconocidas**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**42 Si pudiera, preferiría hacer ejercicios con:**

- a La esgrima o la danza
- b ?
- c El tenis o la lucha libre

**43 Normalmente, hay una gran diferencia entre lo que la gente dice y lo que hace**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**44 Resultaría más interesante ser músico que mecánico**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**45 Las personas forman su opinión acerca de mí demasiado rápidamente**

- a Casi nunca
- b ?
- c A menudo

**46 Soy de esas personas que:**

- a Siempre están haciendo cosas prácticas que necesitan ser hechas
- b ?
- c Imaginan o piensan acerca de cosas sobre sí mismas.

**47 Algunas personas creen que es difícil intimar conmigo.**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

- 48 Puedo engañar a las personas siendo amigable cuando en realidad me desagradan**  
a Verdadero  
b ?  
c Falso
- 49 Mis pensamientos tienden más a girar sobre cosas realistas y prácticas**  
a Verdadero  
b ?  
c Falso
- 50 Suelo ser reservado y guardar mis problemas para mis adentros.**  
a Verdadero  
b ?  
c Falso
- Después de tomar una decisión sobre algo, sigo pensando si será acertada o errónea**  
**51**  
a Normalmente verdadero  
b ?  
c Normalmente falso
- 52 En el fondo no me gustan las personas que son "diferentes" u originales.**  
a Verdadero, normalmente no me gustan  
b ?  
c Falso, normalmente las encuentro interesantes.
- 53 Estoy más interesado en:**  
a Buscar un significado personal a la vida.  
b ?  
c Asegurarme un trabajo con un buen sueldo
- 54 Me perturbo más que otros, cuando las personas se enfadan entre ellas.**  
a Verdadero  
b ?  
c Falso
- 55 Lo que este mundo necesita es**  
a Más ciudadanos íntegros y constantes.  
b ?  
c Más reformadores con opiniones sobre cómo mejorar el mundo
- 56 Prefiero los juegos en los que:**  
a Se forman equipos o se tiene un compañero  
b ?  
c Cada uno hace su partida

**57 Normalmente dejo algunas cosas a la buena suerte en vez de hacer planes complejos y con todo detalle.**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**58 Frecuentemente tengo periodos de tiempo en que me es difícil abandonar el sentimiento de compadecerme a mí mismo**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**59 Mis mejores horas del día son aquellas en que estoy solo con mis pensamientos y proyectos**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**60 Si la gente me interrumpe cuando estoy intentando hacer algo, eso no me perturba**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**61 Siempre conservo mis pertenencias en perfectas condiciones.**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**62 A veces me siento frustrado por las personas demasiado rápidamente**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**63 No me siento a gusto cuando hablo o muestro mis sentimientos de afecto o cariño.**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**64 En mi vida personal, casi siempre alcanzo las metas que me pongo**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**65 Si mi sueldo fuera el mismo, preferiría ser un científico más que un directivo de ventas.**

- a Verdadero
- b ¿?
- c Falso

**66 Si la gente hace algo incorrecto, normalmente le digo lo que pienso.**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**67 Pienso que mis necesidades emocionales.**

- a No están demasiado satisfechas.
- b ¿?
- c Están totalmente satisfechas

**68 En las dificultades diarias por lo general no pierdo la esperanza**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**69 La gente debería insistir, más de lo que hace ahora, en que las normas morales sean seguidas estrictamente.**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**70 Preferiría vestir:**

- a De modo aseado y sencillo
- b ?
- c A la moda y original

**71 Me suelo sentir desconcertado si de pronto paso a ser el centro de la atención en un grupo social**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**72 Me pone irritado que la gente insista en que yo siga las mínimas reglas de seguridad**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**73 Comenzar a conversar con extraños**

- a Nunca me ha dado problemas
- b ?
- c Me cuesta bastante

**74 Si trabajara en un periódico, preferiría los temas de**

- a Literatura o cine
- b ?
- c Deportes o política

**75 Dejo que pequeñas cosas me perturban más de lo que debieran**

- a A veces
- b ?
- c Raras veces

**76 Es acertado estar en guardia con los que hablan de modo amable, porque se pueden aprovechar de uno**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**77 En la calle me detendría más a contemplar a un artista pintando que a ver la construcción de un edificio**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**78 Las personas se hacen perezosas en su trabajo cuando consiguen hacerlo con facilidad**

- a Casi nunca
- b ?
- c A menudo

**79 Se me ocurren ideas nuevas sobre todo tipo de cosas, demasiadas para ponerlas en práctica**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**80 Cuando hablo con alguien que no conozco todavía, no doy más información que la necesaria**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**81 Pongo más atención en:**

- a Las cosas prácticas que me rodean
- b ?
- c Los pensamientos y la imaginación

**82 Cuando la gente me critica delante de otros, me siento muy descorazonado y herido**

- a Casi nunca
- b ?
- c A menudo

**83 Encuentro más interesante a la gente si sus puntos de vista son diferentes de los de la mayoría.**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**84 Al tratar con la gente, es mejor:**

- a "Poner todas las cartas sobre la mesa"
- b ?
- c "No descubrir tu propio juego"

**85 A veces me gustaría más ponerme en mi sitio que perdonar y olvidar**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**86 Me gusta la gente que:**

- a Es estable y tradicional en sus intereses
- b ?
- c Reconsidera seriamente sus puntos de vista sobre la vida

**87 A veces me siento demasiado responsable sobre las cosas que suceden a mi alrededor**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**88 El trabajo que me es familiar y habitual**

- a Me aburre y me da sueño
- b ?
- c Me da seguridad y confianza

**89 Logro terminar las cosas mejor cuando trabajo solo que cuando lo hago en equipo**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**90 Normalmente no me importa si mi habitación está desordenada**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**91 Me resulta fácil ser paciente, aun cuando alguien es lento para comprender lo que estoy explicándole.**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**92 Me gusta unirme a otros que van a hacer algo juntos, como ir a un museo o de excursión**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**93 Soy algo perfeccionista y me gusta que las cosas se hagan bien**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**94 Cuando tengo que hacer una larga cola por algún motivo, no me pongo tan intranquilo y nervioso como la mayoría.**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**95 La gente me trata menos razonablemente de lo que merecen mis buenas intenciones**

- a A veces
- b ?
- c Nunca

**96 Me lo paso bien con gente que muestra abiertamente sus emociones**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**97 No dejo que me deprimen pequeñas cosas**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**98 Si pudiera ayudar en el desarrollo de un invento útil, preferiría encargarme de:**

- a Investigarlo en el laboratorio
- b ?
- c Mostrar a las personas su utilización

**99 Si ser cortés y amable no da resultado, puedo ser rudo y astuto cuando sea necesario**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**100 Me gusta ir a menudo a espectáculos y diversiones**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**101 Me siento insatisfecho conmigo mismo**

- a A veces
- b ?
- c Raras veces



**102 Si nos perdiéramos en una ciudad y los amigos no estuvieran de acuerdo conmigo en el camino a seguir**

- a No protestaría y les seguiría
- b ?
- c Les haría saber que yo creía que mi camino era mejor

**103 La gente me considera una persona animada y sin preocupaciones**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**104 Si el banco se descuidara y no me cobrara algo que debiera, creo que:**

- a Lo indicaría y lo pagaría
- b ?
- c Yo no tengo por qué decírselo.

**105 Siempre tengo que estar luchando contra mi timidez**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**106 Los profesores, sacerdotes y otras personas emplean mucho tiempo intentando impedir hacer lo que deseamos.**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**107 Cuando estoy con un grupo, normalmente me siento , escucho y dejo que los demás lleven el peso de la conversación.**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**108 Normalmente aprecio más la belleza de un poema que una excelente estrategia en un deporte**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**109 Si uno es franco y abierto, los demás intentan aprovecharse de él.**

- a Casi nunca
- b ?
- c A menudo

**110 Siempre me interesan las cosas mecánicas y soy bastante bueno para arreglarlas**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**111 A veces estoy tan enfrascado en mis pensamientos que, a no ser que salga de ellos, pierdo la noción del tiempo y desorden o no encuentro mis cosas**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**112 Parece como si no pudiera confiar en más de la mitad de la gente que voy conociendo**

- a Verdadero, no se puede confiar en ella
- b ?
- c Falso, se puede confiar en ella

**113 Normalmente descubro que conozco a los demás mejor que ellos me conocen a mí.**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**114 A menudo, los demás dicen que mis ideas son realistas y prácticas**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**115 Si creo que lo merecen, hago agudas y sarcásticas observaciones a los demás**

- a A veces
- b ?
- c Nunca

**116 A veces me siento como si hubiera hecho algo malo, aunque realmente no lo haya hecho**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**117 Me resulta fácil hablar sobre mi vida, incluso sobre aspectos que otros considerarían muy personales**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**118 Me gusta diseñar modos por los que el mundo pudiera cambiar y mejorar**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**119 Tiendo a ser muy sensible y a preocuparme mucho acerca de algo que he hecho**

- a Casi nunca
- b ?
- c A menudo

- 120 En el periódico que acostumbro a hojear, me intereso más por:**  
a Los artículos sobre problemas sociales  
b ?  
c Todas las noticias locales
- 121 Preferiría emplear una tarde libre en:**  
a Leer o trabajar en solitario en un proyecto  
b ?  
c Hacer alguna tarea con los amigos
- 122 Cuando hay algo molesto que hacerlo, prefiero:**  
a Dejarlo a un lado hasta que no haya más remedio que hacerlo  
b ?  
c Comenzar a hacerlo de inmediato
- 123 Prefiero tomar la comida de mediodía**  
a Con un grupo de gente  
b ?  
c En solitario
- 124 Soy paciente con las personas, incluso cuando no son corteses y consideradas con mis sentimientos**  
a Verdadero  
b ?  
c Falso
- 125 Cuando hago algo, normalmente me tomo tiempo para pensar antes en todo lo que necesito para la tarea**  
a Verdadero  
b ?  
c Falso
- 126 Me siento molesto cuando la gente emplea mucho tiempo para explicar algo**  
a Verdadero  
b ?  
c Falso
- 127 Mis amigos probablemente me describen como una persona**  
a Cálida y amable  
b ?  
c Formal y objetiva
- 128 Cuando algo me perturba, normalmente me olvido pronto de ello**  
a Verdadero  
b ?  
c Falso

**129 Como afición agradable prefiero**

- a Hacer o reparar algo
- b ?
- c Trabajar en grupo en una tarea comunitaria

**130 Creo que debo reclamar si en el restaurante recibo mal servicio o alimentos deficientes**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**131 Tengo más cambios de humor que la mayoría de las personas que conozco**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**132 Cuando los demás no ven las cosas como las veo yo, normalmente logro convencerlos**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**133 Creo que ser libre para hacer lo que desee es más importante que tener buenos modales y respetar las normas**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**134 Me encanta hacer reír a la gente con historias ingeniosas**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**135 Me considero una persona socialmente muy atrevida y comunicativa**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**136 Si una persona es lo suficientemente lista para eludir las normas sin que parezca que las incumple**

- a Podría incumplirlas si tiene razones especiales para ello
- b ?
- c Debería seguirlas a pesar de todo

**137 Cuando me uno a un nuevo grupo, normalmente encajo pronto**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

- 138 Prefiero leer historietas rudas o de ficción realista más que novelas sentimentales e imaginativas**
- a Verdadero
  - b ?
  - c Falso
- 139 Sospecho que la persona que se muestra abiertamente amigable conmigo puede ser desleal cuando ya no esté delante**
- a Casi nunca
  - b ?
  - c A menudo
- 140 Cuando era niño, empleaba la mayor parte de mi tiempo en:**
- a Hacer o construir algo
  - b ?
  - c Leer o imaginar cosas ideales
- 141 Muchas personas son demasiado quisquillosas y sensibles, y por su propio bien deberían "endurecerse"**
- a Verdadero
  - b ?
  - c Falso
- 142 Me muestro tan interesado en pensar en las ideas que a veces paso por alto los detalles prácticos**
- a Verdadero
  - b ?
  - c Falso
- 143 Si alguien me hace una pregunta demasiado personal, intento cuidadosamente evitar contestarla**
- a Normalmente verdadero
  - b ?
  - c Normalmente falso
- 144 Cuando me piden hacer una tarea voluntaria digo que estoy demasiado ocupado**
- a A veces
  - b ?
  - c Raras veces
- 145 Mis amigos me consideran una persona algo abstraída y no siempre práctica**
- a Verdadero
  - b ?
  - c Falso
- 146 Me siento muy abatido cuando la gente me critica en un grupo**
- a Verdadero
  - b ?
  - c Falso

**147 Les surgen más problemas a quienes**

- a Se cuestionan o cambian métodos que son ya satisfactorios
- b ?
- c Descartan enfoques nuevos o prometedores

**Soy muy cuidadoso cuando se trata de elegir a alguien con quien "abrirme"**

**148 francamente**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**Me gusta más intentar nuevos modos de hacer las cosas que seguir caminos ya**

**149 conocidos**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**150 Los demás dicen que suelo ser demasiado crítico conmigo mismo**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**Generalmente me gusta más una comida si contiene alimentos familiares y**

**151 cotidianos**

**que si tiene alimentos poco corrientes**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**152 Puedo pasar fácilmente un mañana entera sin tener necesidad de hablar con alguien**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**153 Deseo ayudar a las personas**

- a Siempre
- b ?
- c A veces

**154 Yo creo que**

- a Algunos trabajos no deberían ser hechos tan cuidadosamente como otros
- b ?
- c Cualquier trabajo habría que hacerlo bien si es que se ha a hacer

**155 Me resulta difícil ser paciente cuando la gente me critica**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**156 Prefiero los momentos en que hay gente a mi alrededor**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**157 Cuando realizo una tarea, no me encuentro satisfecho a no ser que ponga especial atención incluso a los pequeños detalles**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**158 Algunas veces me "sacan de quicio" de un modo insoportable aquellas pequeñas cosas, aunque reconozca que son triviales**

- a Si
- b ?
- c No

**159 Me gusta más escuchar a la gente hablar de sus sentimientos personales que de otros temas**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**160 Hay ocasiones en que no me siento de humor para ver a nadie**

- a Muy raras veces
- b ?
- c Bastante a menudo

**161 Me gustaría más ser consejero orientador que arquitecto**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**162 En mi vida cotidiana casi nunca me encuentro con problemas que no puedo afrontar**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**163 Cuando las personas hacen algo que me molesta, normalmente**

- a No le doy importancia
- b ?
- c Se lo digo

**164 Yo creo más en**

- a Ser claramente serio en la vida cotidiana
- b ?
- c Seguir casi siempre el dicho "Diviértete y sé feliz"

**165 Me gusta que haya alguna competitividad en las cosas que hago**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**166 La mayoría de las normas se han hecho para no cumplirlas cuando haya buenas razones para ello**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**167 Me cuesta bastante hablar delante de un grupo numeroso de personas**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**168 Preferiría un hogar en el que**

- a Se sigan normas estrictas de conducta
- b ?
- c No haya muchas normas

**169 En las reuniones sociales suelo sentirme tímido e inseguro de mí mismo (a)**

- a Verdadero
- b ?
- c Falso

**170 En la televisión prefiero**

- a Un programa sobre nuevos inventos prácticos
- b ?
- c Un concierto de un artista famoso

Las cuestiones que vienen a continuación se diseñaron como ejercicios de resolución de problemas. En ellas hay una y sólo una respuesta correcta. Si no está seguro de cuál es la correcta, elija la que crea mejor. Vea un ejemplo aquí debajo. Ejemplo:

"Toro" es a "ternero" como caballo" es a:

- a potro
- b ternera
- c yegua

La respuesta correcta es "potro", que es la cría del caballo, como el ternero es la cría del toro

**171 "Minuto" es a "hora", como "segundo" es a:**

- a minuto
- b milisegundo
- c hora



- 172 "Renacuajo" es a "rana" como "larva" es a:  
a araña  
b gusano  
c insecto
- 173 "Jamón" es a "cerdo" como "chuleta" es a:  
a cordero  
b pollo  
c merluza
- 174 "Hielo" es a "agua" como "roca" es a:  
a lava  
b arena  
c petróleo
- 175 "Mejor" es a "pésimo" como "peor" es a:  
a malo  
b santo  
c óptimo
- 176 ¿Cuál de las tres palabras indica algo diferente de las otras dos?  
a Terminal  
b Estacional  
c Cíclico
- 177 ¿Cuál de las tres palabras indica algo diferente de las otras dos?  
a Gato  
b Cerca  
c Planeta
- 178 Lo opuesto de "correcto" es lo opuesto de:  
a bueno  
b erróneo  
c adecuado
- 179 ¿Cuál de las tres palabras indica algo diferente de las otras dos?  
a Provable  
b Eventual  
c Inseguro
- 180 Lo opuesto de lo opuesto de "inexacto" es:  
a casual  
b puntual  
c incorrecto
- 181 ¿Qué número debe seguir al final de éstos?  
1 - 4 - 9 - 16 ...  
a 20  
b 25  
c 32

182 ¿Qué letra debe seguir al final de éstas?

A - B - D - G - ....

- a H
- b K
- c L

183 ¿Qué letra debe seguir al final de éstas?

E - I - L ....

- a M
- b N
- c O

184 ¿Qué número debe seguir al final de éstos?

$\frac{1}{12}$  -  $\frac{1}{6}$  -  $\frac{1}{3}$  -  $\frac{2}{3}$  ....

- a  $\frac{3}{4}$
- b  $\frac{4}{3}$
- c  $\frac{3}{2}$

185 ¿Qué número debe seguir al final de éstos?

1 2 0 3 -1 ...

- a 5
- b 4
- c -3

### A3. Autoqüestionari d'intel·ligència emocional d'Emily Sterrett

#### Test de Emily Sterrett - Autodiagnòstic Inteligencia Emocional

(Pràcticament Nunca) 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 (Pràcticament Siempre)


1. Soy consciente de las reacciones físicas (gestos, dolores, cambios súbitos) que señalan una reacción "visceral" emocional.
2. Admito de buena gana mis errores y me disculpo.
3. No me aferro a los problemas, enfados o heridas del pasado y soy capaz de dejarlos atrás para avanzar.
4. Normalmente tengo una idea exacta de cómo me percibe la otra persona durante una interacción específica.
5. Hay varias cosas importantes en mi vida que me entusiasman y lo hago patente.
6. Tengo facilidad para conocer o iniciar conversaciones con personas desconocidas cuando tengo que hacerlo.
7. Me tomo un descanso o utilizo otro método activo para incrementar mi nivel de energía cuando noto que está decayendo.
8. No me cuesta demasiado asumir riesgos prudentes.
9. Me abro a las personas en la medida adecuada, no demasiado, pero lo suficiente como para no dar la impresión de ser frío y distante.
10. Puedo participar en una interacción con otra persona y captar bastante bien cuál es su estado de ánimo en base a las señales no verbales.
11. Normalmente , otros se sienten inspirados y animados después de hablar conmigo.
12. No tengo ningún problema a la hora de hacer una presentación a un grupo o dirigir una reunión.
13. Cada día dedico algo de tiempo a la reflexión.
14. Yo tomo la iniciativa y sigo adelante con las tareas que es necesario hacer.
15. Me abstengo de formarme una opinión sobre los temas y de expresar esa opinión hasta que no conozco todos los hechos.
16. Cuento con varias personas a las que puedo recurrir y pedir su ayuda cuando lo necesito.
17. Intento encontrar el lado positivo de cualquier situación.
18. Soy capaz de afrontar con calma, sensibilidad y de manera proactiva las manifestaciones emocionales de otras personas.
19. Normalmente soy capaz de identificar el tipo de emoción que siento en un momento dado.



- |  |  |
|--|--|
|  | 20. Por lo general me siento cómodo en las situaciones nuevas.                                       |
|  | 21. No escondo mi enfado pero tampoco lo pago con otros.   |
|  | 22. Puedo demostrar empatía y acoplar mis sentimientos a los de la otra persona en una interacción.  |
|  | 23. Soy capaz de seguir adelante en un proyecto importante, a pesar de los obstáculos.               |
|  | 24. Los demás me respetan y les caigo bien, incluso cuando no están de acuerdo conmigo.              |
|  | 25. Tengo muy claro cuáles son mis propias metas y valores.  |
|  | 26. Expreso mis puntos de vista con honestidad y ponderación, sin agobiar.                           |
|  | 27. Puedo controlar mis estados de ánimo y muy raras veces llevo las emociones negativas al trabajo. |
|  | 28. Centro toda mi atención en la otra persona cuando estoy escuchándole.                            |
|  | 29. Creo que el trabajo que hago cada día tiene sentido y aporta valor a la sociedad.                |
|  | 30. Puedo persuadir eficazmente a otros para que adopten mi punto de vista sin coacciones.           |

